

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Aigo Allmäe, Kristiina Tohver

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL
JÄTKUSUUTLIKKUSE EESMÄRKIDE SAAVUTAMISEL
EESTI ETTEVÖTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja professor Maaja Vadi

Tartu 2025

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

/Allkirjastatud digitaalselt/

.....

(töö autori allkiri)

/Allkirjastatud digitaalselt/

.....

(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus.....	3
1. Organisatsiooni väärtuste ja jätkusuutlikkuse teoreetilise käsitluse alused.....	6
1.1. Organisatsiooni väärtused ja nende roll organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.....	6
1.2. Jätkusuutlikkuse kontseptsioon, rakendamispäktika ja seosed organisatsiooni väärtustega.....	13
1.2.1. Jätkusuutlikkuse kontseptsioon ja rakendamispäktikad.....	13
1.2.2. Jätkusuutlikkuse seos organisatsiooni väärtustega.....	19
2. Organisatsiooni väärtuste roll jätkusuutlikkuse kontekstis.....	22
2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus.....	22
2.1.1. Metoodika.....	22
2.1.2. Valimi kirjeldus.....	25
2.2. Ettevõtete väärtuste ja jätkusuutlikkuse eesmärkide hindamine.....	26
2.2.1. Ettevõtete väärtuste dimensioonide, funktsioonide ja kriteeriumite hindamine.....	27
2.2.2. Ettevõtete jätkusuutlikkuse eesmärkide hindamine.....	31
2.3. Jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamise seosed ettevõtte väärtustega.....	43
Kokkuvõte.....	54
Viidatud allikad.....	57
Summary.....	65
Lisa A. Uurimiskava.....	68
Lisa B. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused.....	69
Lisa C. Ettevõtete iseloomustused ja väärtused.....	71
Lisa D. Ettevõtete väärtused dimensioonide lõikes.....	75
Lisa E. Jätkusuutlikkuse näitajate kahekordse sobivuse hindamise metodoloogiline tabel....	76
Lisa F. Ettevõtete jätkusuutlikkuse näitajate kahekordse sobivuse hindamine.....	80
Lisa G. Jätkusuutlikkuse näitajate kodeerimine.....	83

Sissejuhatus

Tim Cook, Apple-i tegevjuht, on öelnud (Muonio, 2016), et: „*Inimesel peaksid olema väärtused – seega peaksid need olema ka ettevõtte. Ja üks asi, mida sa teed, on tagasi andmine. Kuidas me anname tagasi? Me anname tagasi läbi oma töökeskkonna, kasutades taastuvenergiat, luues töökohti.*“ See tsitaat peegeldab hästi kaasaegse juhtimise paradigmat, kus organisatsiooni rolli ei käsitleta üksnes majandusliku väärtuse loojana, vaid ka sotsiaalse ja keskkondliku väärtuse kandjana. Ettevõtte väärtused ei ole pelgalt sisekommunikatsiooni tööriist, vaid strateegilised suunised, mis kujundavad organisatsiooni vastutustundlikku käitumist sidusrühmade ees.

Ettevõtted ei muretse enam ainult oma majandusliku edu pärast, vaid seisavad silmitsi vajadusega positiivselt panustada keskkonna- ja sotsiaalsetesse aspektidesse. Seetõttu on organisatsiooni väärtused ja nende roll jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel muutunud globaalselt oluliseks uurimisvaldkonnaks (Ioannou ja Hawn, 2019). On selge, et ettevõtete jätkusuutlikkus nõuab laiemat vastutust ning väärtuste integreerimist nende strateegiasse ja tegevustesse.

Üheks jätkusuutlikkuse strateegia vajaduse põhjuseks võib pidada masstootmist; tänaseks on maailmas inimeste poolt loodud füüsilisi asju rohkem kui elusloodust ning tehisasjade massi prognoositakse kolmekordistuvaks aastaks 2040 (Elhacham jt., 2020). Kuna inimeste loodud füüsiliste asjade kasv tuleb sageli eluslooduse arvelt, on jätkusuutlikkusest saanud praeguse aja üks suurimaid väljakutseid, millega puutuvad kokku kõik riigid ja ühiskonnad (Arora, 2018). Samas ei ole jätkusuutlikkus oluline enam ainult keskkonna tasandil. Jätkusuutlikkuse kontseptsioon hõlmab lisaks kliimale ka ettevõtte sotsiaalseid ja juhtimisaspekte.

Tänapäeva tööjõud, eriti nooremad põlvkonnad, pöörab võrreldes varasematega enam tähelepanu keskkonna- ja sotsiaalsetele probleemidele ning see tendents on kasvav terves maailmas. Tulevikku vaatav tööjõud näeb täna ettevõtete jätkusuutlikkuse programme tegevusena, millega töötajad tahavad uhkusega tegeleda, et aidata kaasa kliimaprobleemide lahendamisele ja maailma jätkusuutlikumaks muutmisele. Need tegevused ja ühised pingutused ei saa olla enam teisejärgulised tegevused, vaid pigem algatused, mis on põimitud iga ettevõtte väärtustesse ja juhtimispõhimõtetesse (KPMG, 2023). Seega nooremad põlvkonnad väärtustavad üha enam ettevõtete keskkonna- ja sotsiaalset vastutust, olles valmis

panustama jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisse, mis peaks olema igas organisatsioonis keskne osa.

Läbipaistvad ja usaldusväärsed aruanded aitavad ettevõtetel edendada oma mainet ja usaldusväärset nii klientide kui ka töötajate seas. Aruandluskohustus tuleneb nii riigisisestest regulatsioonidest kui ka rahvusvahelistelt organisatsioonidelt. Euroopa Liit on üks juhtivaid organisatsioone, mis oma liikmesriikide üleselt seab ettevõtetele jätkusuutlikkuse aruannete koostamise kohustuse.

Organisatsiooni väärtused kujutavad endast keskset alust, millele tugineb organisatsioonikultuur ning mille kaudu kujunevad suhtumine, normid ja käitumismustrid. Hultmani (2005) teooria kohaselt jagunevad väärtused toetavateks ja piiravateks. Toetavad väärtused, nagu koostöö, usaldus ja läbipaistvus, loovad organisatsioonis kultuuri, mis soodustab avatust, arengut ja eesmärgipärast koostööd. Piiravad väärtused, näiteks kontrollimine või konkurentsihirm, kujundavad vastupidiselt kultuuri, mis pärsib muutusi, vähendab loovust ning tekitab vastuseisu (Hultman, 2005). Seetõttu ei peegeldu organisatsiooni väärtused üksnes ametlikes dokumentides või deklaratsioonides, vaid eeskätt igapäevases organisatsioonipraktikas – juhtimises, otsustusprotsessides ja kommunikatsioonis. Nii toimivad väärtused kui nähtamatu juhtimissüsteem, mille kaudu avaldub organisatsiooni sisemine toimejõud ja arengupotentsiaal.

Tänapäeva majanduslik ja sotsiaalne keskkond nõuab organisatsioonidelt järjest suuremat tähelepanu jätkusuutlikkusele, mille rakendamine toob kaasa nii uusi väljakutseid kui ka võimalusi. Võttes arvesse ühelt poolt väliskeskkonna muutustega kaasnevat nõudmist ja teiselt poolt organisatsiooni väärtuste rolli strateegilises juhtimises, püstitasid autorid magistrinäidise eesmärgiks välja selgitada organisatsiooni deklareeritud väärtuste roll jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel Eesti (kaasus)ettevõtete näitel. Eesmärgini jõudmiseks püstitasid autorid järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade organisatsiooni väärtuste käsitlest erinevate teooriate kaudu;
- määratleda jätkusuutlikkuse kontseptsioon ja siduda see organisatsiooni väärtuste teooriatega;
- luua valitud teooriate alusel raamistik empiiriliseks analüüsiks;
- analüüsida kaasusettevõtete väärtusi valitud teooriate alusel;

- leida sobivad jätkusuutlikkuse näitajad ning hinnata nende rakendamist läbi dokumentide analüüsi ja ekspertintervjuude;
- tuua välja tulemused ja järeldused seostest, mis ilmnevad ettevõtte deklareeritud väärtuste ja jätkusuutlikkuse eesmärke analüüsil.

Töö esimeses osas luuakse teoreetiline raamistik, mis keskendub organisatsiooni väärtustele, nende rollile ja funktsionaalsele olemusele, tuginedes erinevatele teoreetilistele käsitlustele. Valitakse välja teooriad, mille põhjal sünteesitakse väärtuste raamistik, mis loob baasi empiirikale. Samuti analüüsitakse jätkusuutlikkuse kontseptsiooni ja rakendamispraktikad, et näidata, kuidas jätkusuutlikkuse põhimõtteid tõlgendatakse ja integreeritakse organisatsioonides ning mõista, milliseid strateegiad ja mehhanisme organisatsioonid kasutavad, et viia oma tegevus vastavusse keskkonnaalaste, majanduslike ja sotsiaalsete eesmärkidega. Lõpuks seotakse jätkusuutlikkuse kontseptsioon valitud väärtuste teooriatega, tuvastades seoseid, kuidas deklareeritud organisatsiooni väärtused toetavad või takistavad jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist läbi organisatsioonikultuuri.

Teises osas analüüsitakse organisatsiooni väärtuste rolli jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel, püüdes tuvastada, kuidas ettevõtte väärtused ja jätkusuutlikkuse eesmärgid sobituvad teooria osas loodud raamistikku. Peatükis tutvustatakse valimi moodustamise põhimõtteid ning rakendatud uurimismeetodit, samuti avatakse uurimiskava ülesehitus. Seejärel esitatakse empiirilise uurimuse tulemused, mis on struktureeritud autorite koostatud raamistiku alusel. Peatüki lõpuosas tuuakse välja peamised järeldused ning esitatakse uurimistöö käigus tuvastatud praktilised ja teoreetilised tähelepanekud.

Organisatsiooni väärtusi võib analüüsida mitmest aspektist, käesolevas töös keskendutakse eelkõige väärtuste rollile ja funktsionaalsusele, tehes seda läbi jätkusuutlikkuse rakendamise prisma. Probleemi aktuaalsus tuleneb jätkusuutlikkuse kui globaalse megatrendi kasvavast mõjust ettevõtetele, mistõttu on oluline uurida, millisel viisil organisatsiooni väärtused toetavad või piiravad jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist. Autorite hinnangul on ettevõtte juhtkonnale oluline teadvustada organisatsiooniliste väärtuste tähendust ning mõju jätkusuutlikkusega kohanemisel.

Autorid peavad vajalikuks ka välja tuua magistritöö mitmed metodoloogilised ja empiirilised piirangud, mis mõjutavad tulemuste üldistatavust, nendeks on uurimuse sihipärane valim, tõlgenduste subjektiivsus, jätkusuutlikkuse regulatiivsuse kiire areng,

tegevussektorite erinevusest tingituna ei pruugi järeldused olla otseselt ülekantavad teiste sektoritele ja jätkusuutlikkuse andmete heterogeensus. mis mõjutavad tulemuste üldistatavust, nendeks on uurimuse sihipärane valim. Nende piirangute teadvustamine aitab vältida tulemuste ületõlgendamist, mis võib viia järeldusteni, mida uurimus otseselt ei toeta.

Magistritöö autorid soovivad tänada juhendajat toetuse ning ettevõtete esindajaid nende panustatud aja ja koostöö eest.

Märksõnad: juhtimine, jätkusuutlikkus, organisatsioonikultuur, organisatsiooni väärtused.

Teaduseriala kood: S190 Ettevõtte juhtimine

1. Organisatsiooni väärtuste ja jätkusuutlikkuse teoreetilise käsitluse alused

1.1. Organisatsiooni väärtused ja nende roll organisatsiooni eesmärkide saavutamisel

Juba 1957. aastal leidis Selznick, et ettevõtte organisatsiooniliste eesmärkide täitmiseks ei piisa ainult majanduslikust edust. Mitmed teadlased, nagu Raich ja Dolan (2008), samuti Chen, Lune ja Queen (2013) ning Hitlin ja Piliavin (2004), on leidnud, et organisatsioonide väärtuste olulisus ja huvi väärtuste kontseptsiooni vastu on tõusmas. Lisaks kasumi teenimisele on ettevõtetel vaja rakendada ka eetilisi, emotsionaalseid ja vaimseid väärtusi.

Hoolimata sellest, et huvi uurida organisatsiooni väärtusi on olnud pikaajaline, jääb väärtuste termin endiselt mõnevõrra ebaselgeks ja enesestmõistetavaks. Nii näiteks väidavad osa teadlasi, et väärtused on abstraktsed ja neid pole võimalik vahetult jälgida (Deth ja Scarbrough, 1995, lk 28), teiste jaoks on see ebaselgus väärtuste olemuslik omadus, võimaldades erinevate tegutsejate tõlgendusi ja samal ajal luues ühtsuse tunde (Askeland, Espedal & Sirris, 2019). Mõned teadlased on käsitlenud väärtusi ka kui abstraktseid uskumusi või põhimõtteid, mis aitavad inimestel hinnata, mis on õiglane või väärtuslik (Schwartz, 1992). Samuti on väärtused tihti seotud inimeste põhivajadustega, nagu turvalisus, kuuluvus ja eneseteostus, mis mõjutavad käitumist ja otsuseid erinevates olukordades (Rokeach, 1973). Selguse mõttes defineerime käesolevas uurimistöös ettevõtete väärtusi Askeland (2020, lk 26) väljapakutud definitsiooniga: “*Väärtused on individuaalsed ja kollektiivsed arusaamad soovitatavatest situatsiooniülestest käitumistest, eesmärkidest ja ideaalidest, mis teenivad praktika suunamise või hindamise eesmärki.*” (Askeland, 2020, lk 26). Selle definitsiooni järgi on väärtused kontekstist sõltuvad, tegevusi suunavad, tajutavad, mitmeti mõistetavad,

ning omandatakse sotsialiseerumise kaudu, kuid on kogemusliku õppimise kaudu muudetavad.

Mitmed teadlased (Schwartz, 1992; Hofstede, 2001; Schein, 2010) on rõhutanud, et väärtused on mitmetasandilised konstruktsioonid, mille mõju ulatub indiviidi isiklikest uskumustest kuni globaalsete sotsiaalsete normideni. Individuaalsel tasandil kujundavad väärtused isiklike otsuste ja käitumise aluse (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992), grupitasandil mõjutavad need kollektiivseid norme ja identiteeti (Hofstede, 2001; van Deth & Scarbrough, 1995), organisatsioonilisel tasandil määravad juhtimiskultuuri, strateegilised otsused ja sisemised protsessid (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 1999; Argyris & Schön, 1978) ning globaalsel tasandil reguleerivad rahvusvahelisi eetilisi standardeid, sotsiaalset vastutust ja jätkusuutlikkust (Schwartz, 1992; Askeland, 2009). Seega täidavad väärtused erinevatel tasanditel erinevaid funktsioone: individuaalsel tasandil suunavad need otsustusprotsesse ja käitumisvalikuid, grupitasandil aitavad kujundada kollektiivset identiteeti ja sotsiaalseid norme, organisatsioonitasandil reguleerivad kultuuri, juhtimispraktikaid ja strateegilisi otsuseid ning globaalsel tasandil loovad raamistiku rahvusvahelisteks eetikanormideks, sotsiaalseks vastutuseks ja jätkusuutlikkuseks. Lisaks mõjutavad väärtused organisatsiooni võimet kohaneda ja püsida konkurentsivõimelisena muutavas keskkonnas (Brown & Treviño, 2006). On oluline teada väärtuste mõju erinevatel tasanditel, sest väärtuste alusel tehakse ettevõtetes olulisi otsuseid, mis mõjutavad nende edu ja jätkusuutlikkust.

Organisatsiooni väärtuseid mõjutavad nii sisemised kui ka välimised tegurid, mis kujundavad organisatsiooni käitumist ja otsuseid. Väärtused ei ole ainult indiviidi sisemised uskumused, vaid kujunevad läbi ühiskondlike ja organisatsiooniliste struktuuride. Väärtuste kujunemine on pidev protsess, mida mõjutavad nii isiklikud kogemused, sotsiaalsed ootused kui ka institutsionaalsed raamistikud. (Hofstede, 2001).

Sisemised ja välimised tegurid aitavad organisatsioonidel määratleda, kuidas väärtused sünnivad ning mis neid mõjutab. Väärtused mängivad võtmerolli nii organisatsiooni kultuuris kui ka igapäevases toimimises. Nad mitte ainult ei määra organisatsiooni käitumist ja otsustusprotsesse, vaid kujundavad ka ettevõtte kultuuri, identiteeti, mainet ja motivatsiooni nii töötajate kui ka laiemate sidusrühmade seas. Mitmed teadlased on leidnud, et organisatsiooni väärtuste mõju avaldub töötajate töösooritusel,

moraalis ja võimes tulla toime ettevõtte struktuuriliste ja kultuuriliste muutustega (Beauregard, 2011; Hobfoll, 2002; Zueva - Owens et al., 2012).

Erinevad teadlased, sealhulgas Argyris & Schön (1978), Schein (2010) ja Hultman (2005), rõhutavad, et deklareeritud väärtused ja rakendatud väärtused, võivad olla kas vastavuses või lahknevad. Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on oluline, et väärtused ei oleks ainult deklaratiivsed, vaid need oleksid rakendatud ning organisatsiooni ja töötajate väärtuste erinevused ühtlustatud, kuna nende kahe väärtustasandi vastavus määrab organisatsiooni autentsuse ja väärtuste järjepidevuse. Kui deklareeritud ja rakendatud väärtused on kooskõlas, siis loob see tugeva ja usaldusväärse organisatsioonikultuuri, lahknevuse korral tekib aga väärtuskonflikt, mis viib usalduse vähenemise ja töötajate motivatsiooni languseni.

Väärtustel on ettevõtte arengus ja konkurentsivõimes määrav roll, kuna need kujundavad strateegilisi valikuid, mõjutavad organisatsioonikultuuri ning suunavad otsuste tegemise eetilisi ja sisulisi aluseid. Väärtused ei avaldu pelgalt deklaratiivsel tasandil, vaid omavad kas positiivset või negatiivset mõju nii otseselt – juhtimispraktikate ja töötajate käitumise kaudu – kui ka kaudselt, näiteks organisatsiooni maine ja sotsiaalse kapitali kujunemisel. (Robinson & Dechant, 1997).

Positiivselt mõjutavad ettevõtte arengut väärtused, mis soodustavad pikaajalist kestlikkust ja loovust. Näiteks innovatsiooni soosiv väärtusruum võimaldab organisatsioonil kiiremini kohaneda turumuutustega ja säilitada konkurentsieelise; ausus toetab läbipaistvust ja tugevdab usaldust nii sisemiste kui väliste sidusrühmade seas; ning mitmekesisus edendab kaasavat töökeskkonda, mis võib suurendada töötajate rahulolu, loovust ja tootlikkust (Robinson & Dechant, 1997).

Samas võivad teatud väärtused osutada ettevõtte arengule pidurdavaks, eriti kui need on ajendatud lühiajalistest eesmärkidest või ignoreerivad sotsiaalset ja inimkesket mõõdet. Näiteks liigne keskendumine lühiajalisele kasumile võib viia ebaetiliste praktikate ja strateegilise usaldamatuse tekkeni, kahjustades organisatsiooni mainet ja jätkusuutlikkust (Hummels & Timmer, 2004). Samuti töötajate heaolu ja töörahulolu eiramine võib tuua kaasa kõrge tööjõu voolavuse ja madala sisemise motiveerituse, mis omakorda vähendab tootlikkust ja suurendab kulusid (Van De Voorde et al., 2012). Seetõttu tuleb väärtuseid käsitleda mitte pelgalt normatiivsete põhimõtetenä, vaid kui süsteemset mõju avaldavaid

tegereid, mille tasakaal ja suunitlus määravad, kas ettevõtte areng on jätkusuutlik, innovatsioonivõimeline ja sotsiaalselt vastutustundlik.

Väärtustel on organisatsioonis kaks peamist aspekti: roll ja funktsioon, nad ei ole staatilised, vaid on kontekstist sõltuvad ning väärtused avalduvad organisatsioonis kahes omavahel seotud mõõtnes – normatiivses rollis ja strateegilises funktsioonis. Roll viitab sellele, kuidas väärtused mõjutavad ja suunavad organisatsioonisiseselt käitumist ja tegevusi, samas kui funktsioon on väärtuste konkreetne eesmärk või ülesanne, mida need organisatsioonis täidavad (vt tabel 1).

Tabel 1

Väärtuste roll ja funktsioonid erinevate autorite käsitlustes

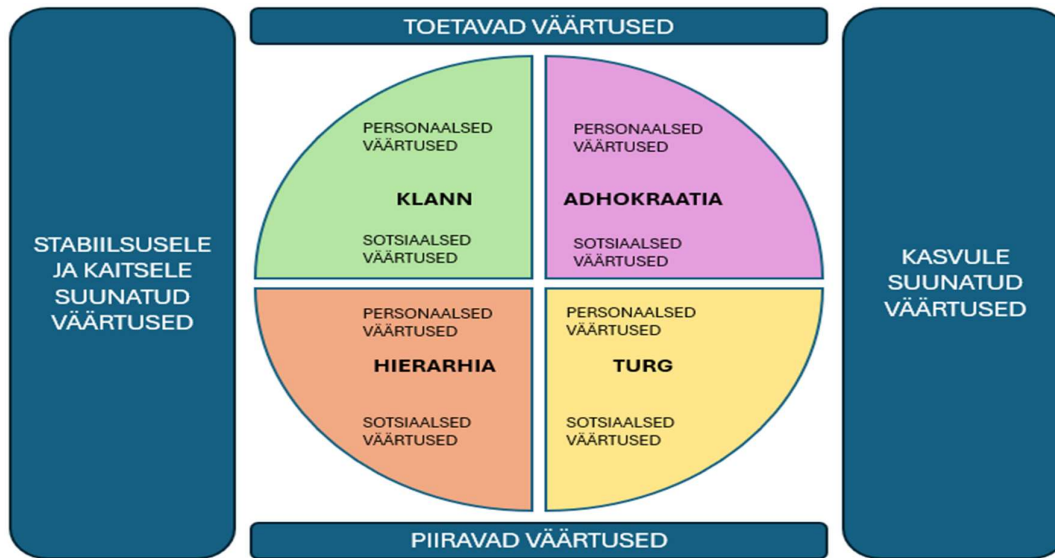
Autor	Väärtuste roll	Väärtuste funktsioonid
Rokeach (1973)	Määrata indiviidi otsused ja sotsiaalsed käitumist. Jagunevad instrumentaalseteks ja tugi- või lõppväärtusteks.	Pakkuda indiviidile sisemist suunavust ja moraalsed raamistikku, mille alusel ta tegutseb.
Argyris & Schön (1978)	Määrata organisatsiooni autentsus. Väärtused võivad olla deklaratiivsed (formaalsetes dokumentides) või tegelikult rakendatud (igapäevases käitumises).	Aidata organisatsioonidel säilitada järjepidevust ja vähendada väärtuskonflikte, mis tekivad strateegilistes otsustes.
Hofstede (1980)	Kujundada kollektiivseid kultuurilisi hoiakuid, mõjutades juhtimisstiili ja sotsiaalseid hierarhiaid.	Arvestada kultuuride eripäradega ning kujundada organisatsioonide ja riikidevahelisi erinevusi.
Schein (1985)	Kujundada organisatsiooni süvakultuuri, olles artefaktid, deklareeritud väärtused või põhiolemuslikud eeldused	Stabiliseerida organisatsiooni, andes suunise, kuidas töötajad ja juhid peaksid käituma.
Schwartz (1992)	Olla universaalsed suunajad, mis reguleerivad indiviidide ja rühmade käitumist ning määravad ühiskondlikud prioriteedid.	Täita regulatiivset funktsiooni, suunates ühiskondlikke norme ja sotsiaalseid ootusi.
Van Deth & Scarbrough (1995)	Mõjutada poliitilist osalust ja kujundada ühiskondlikke hoiakuid, mis suunavad kodanikukäitumist.	Olla aluseks poliitilistele ideoloogiatele ja määrata, kuidas indiviidid tajuvad õiglust, demokraatiat ja kodanikuaktiivsust.
Cameron & Quinn (1999)	Aidata määrata organisatsioonikultuuri tüüp, suunates organisatsiooni, kas paindlikkuse, innovatsiooni, hierarhia või tulemuspõhise konkurentsi poole.	Luaa organisatsioonikultuuris tasakaalu innovatsiooni ja kontrolli vahel, mõjutades töötajate motivatsiooni ja tööprotsesse.
Hultman (2005)	Olla piiravad, takistades organisatsioonilist arengut või toetavad soodustades organisatsioonilist kasvu.	Mõjutada organisatsiooniliste muutuste edukust, sõltuvalt sellest, kas organisatsiooni struktuur toetab või pärsib arengut.
Askeland (2009)	Olla kesksed eetiliste otsuste ja professionaalse identiteedi kujundamisel.	Aidata struktureerida eetilisi dilemmasid

Allikas: Tabelis toodud allikate alusel. Autorite koostatud

Organisatsiooni väärtused on tihedalt seotud organisatsiooni kultuuriga ja tihti mõjutavad teineteist. Väärtuste funktsioon on kujundada ettevõtte identiteeti ja luua ühtne kuvand kõikide osapoolte seas (Schein, 2010). Organisatsioonikultuur on selle identiteedi praktiline väljendus ehk kuidas väärtusi igapäevaselt rakendatakse. Lisaks suunavad ja motiveerivad väärtused töötajaid ning kujundavad ka ettevõttesiseseid juhtimisstiile ja igapäevatöö praktikat. Nii väärtusi kui kultuuri on raske mõõta, sest mõlemad on individuaalsed ja subjektiivsed. Ka Ehnert jt. (2014) leiavad, et jätkusuutlikkuse mõistmine võib tekitada probleeme, kuna see eeldab universaalseid väärtusi, vajadusi ja võrdsust. Tegelikult ei pruugi see, mida me tulevikus oluliseks peame, tingimata tõeks osutuda. Kultuurilisi ja põlvkondade erinevusi ei saa eirata. Kuigi jätkusuutlikkuse eesmärk on saavutada universaalne mõju, ei saa selle saavutamise viise ja praktikaid üldistada ega universaalseteks pidada (Dyllick & Muff, 2016). Seega on oluline arvestada, et jätkusuutlikkus ja vastutus nõuavad paindlikkust ning kohanemisvõimet, et vastata erinevate kultuuride ja põlvkondade vajadustele ning tagada tõeline ja püsiv mõju.

1980. aastal löid Quinn ja Rohrbaugh kriteeriumid, mille abil nad kaardistasid organisatsiooni efektiivsust, analüüsides varasemat teaduskirjandust. Nende järeldus oli, et organisatsioonid, mida peetakse efektiivseteks, on innovaatilised ja töötavad pideva uuenduse nimel ning kohanevad kiiresti. Teised organisatsioonid, nagu näiteks ülikoolid, on aga efektiivsed hoopis sellepärast, et nende iseloom ja praktika on ajas olnud stabiilsed. 1980. aastal tehtud töö põhjal disainisid Cameron ja Quinn (1999, lk 30-31) kaks vastandlikku efektiivsuse mõõdikut: vertikaalne, mis näitab organisatsiooni rõhuasetust, kas paindlikkusel ja kohanemisel või hoopis stabiilsusel ja kontrollil; ettevõtte fookus, mis näitab kas rõhuasetus on sisemisel integratsioonil ja inimeste heaolul või hoopis organisatsiooni väliskeskkonnal, näiteks klientide heaolu. Kahe mõõdiku koondamisel moodustub maatriks, mis kirjeldab organisatsioonikultuuri nelja tüüpi: klann - koostööle, kuuluvusele ja arengule orienteeritud ehk inimesekeskne, adhokraatia – innovatsiooni, loovust ja riski soosiv ehk muutustele avatud, hierarhia – struktuurile, reeglitele ja kontrollile orienteeritud ehk stabiilsus ja kord ning turg – tulemustele ja sihipärasusele orienteeritud ehk konkurents ja võitlus turul (Quinn ja Cameron, 1999, lk 32). Ühes ettevõttes võib esineda tunnuseid kõigist neljast tüübist, kuid antud ettevõtte organisatsioonikultuuriks loetakse see, milline kultuuritüüp on kõige tugevamalt esindatud.

Hultmani teooria käsitluses on väärtused sügavalt isiklikud ning psühholoogilised ehk seotud üksikisikute uskumuste ja hoiakutega. Organisatsioonid ise ei kannu väärtusi; pigem kujundavad organisatsiooni väärtusi üksikisikute kollektiivsed väärtused, mis omakorda määravad organisatsiooni kultuuri (Hultman, 2005, lk 34;38). Inimesed võivad väärtuste arutelul tihti võtta kaitsepositsiooni, sest tegu on nende isiklike uskumuste ja identiteedi olulise osaga ning ootavad, et nende väärtusi austatakse. Inimesed usuvad alati oma väärtuste õigsusse, mis muudab nende väärtuste vaidlustamise keeruliseks ja emotsionaalselt laetud teemaks (Hultman, 2005, lk 33). Oluline on meeles pidada, et väärtused peegelduvad tegudes, mitte lihtsalt sõnades. Hultman (2005) eristas väärtusi samuti nelja dimensiooni kaudu: toetavad väärtused (näiteks usaldus, avatus, ausus, koostöö), mis soodustavad kasvu ja arengut ning piiravad väärtused (näiteks kontrollivus, süüdistamine, vältimine), mis hoiavad tagasi ja pärsivad loovust ja arengut. Hultman (2005) paigutas teisele teljele väärtused, mis määravad, kas organisatsiooni ja selle liikmete hoiakud ning uskumused toetavad arengut või pigem pidurdavad seda: stabiilsust ja kaitset loovaid, mis on vajalikud süsteemse juhtimise ja järjepidevuse jaoks ning muutustele suunatud väärtused, mis on vajalikud kohanemiseks ja innovatsiooniks. Nende dimensioonide põhjal saab hinnata, organisatsioonide sisemist dünaamikat ja valmisolekut kohaneda väliskeskkonna muutustega. Käesoleva töö autorid töötasid välja raamistiku (vt joonis 1), mis ühendab kahte teoreetilist lähenemist - Cameron ja Quinni (1999) konkureerivate väärtuste raamistiku ja Hultmani väärtuste (2005) kategooriad.



Joonis 1. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste dünaamika raamistik ¹.

Allikas: Autorite koostatud Cameron & Quinn (1999) ning Hultman (2005) teooriate sünteesitud raamistik.

Hultmani (2005) väärtuste ja Cameron & Quinni (1999) organisatsioonikultuuride analüüs näitab, et organisatsioonilised väärtused ja kultuurilised paradigmade tüübid on tihedalt seotud, kujundades juhtimisstiili ja organisatsiooni toimimist. Hultmani (2005) raamistik eristab toetavaid ja piiravaid väärtusi, aidates analüüsida, kas organisatsioonikultuur ja sisemised hoiakud soodustavad või takistavad jätkusuutlikkuse strateegiate elluviimist. Organisatsioonisiseseid väärtused jagunevad kaheks põhitasandiks: personaalsed ja sotsiaalsed väärtused. Personaalsed väärtused kajastavad indiviidi sisemisi uskumusi, eetilisi veendumusi ja motivatsiooni, mis suunavad tema otsuseid ja käitumist (Schwartz, 1992). Näiteks ausus, isiklik vastutus või enesetõhusus on väärtused, mis mõjutavad töötaja initsiatiivi ja eetilist valikukäitumist. Sotsiaalsed väärtused on seevastu kollektiivselt jagatud ootused, normid ja suhtemustrid, mis kujundavad organisatsioonikultuuri (Rokeach, 1973; Hofstede, 2001).

Need väärtused, nagu usaldus, koostöö, kaasatus ja vastastikune austus, toetavad kollektiivset identiteeti ja vähendavad organisatsioonisiseseid pingeid. Kuigi neid aspekte võib analüüsida eraldi, on nad praktikas tihedalt põimunud: personaalsed väärtused

¹ Organisatsiooni väärtuste dünaamika näitab, kuidas väärtused organisatsioonis kujunevad, muutuvad ning mõjutavad käitumist personaalsel ja sotsiaalsel tasandil.

mõjutavad, kuidas töötajad tõlgendavad ja rakendavad sotsiaalseid norme, toimides moraalse kompassina. Samal ajal kui sotsiaalne raamistik piirab või soodustab teatud isiklike väärtuste väljendumist, toimides ettevõtte teekaardina (Meglino & Ravlin, 1998). Sääraste väärtuste tasandite ühildumine on tähtis eriti organisatsioonilistes ümberkorraldustes ja jätkusuutlikkuse juhtimises, kus isiklik eetilise pühendumus peab koos käima kollektiivsete strateegiliste sihtidega (Bansal, Song & DesJardine, 2022).

Samal ajal võimaldab Cameron ja Quinni (1999) konkureerivate väärtuste mudel tuvastada, kuidas erinevad organisatsioonikultuurid mõjutavad jätkusuutlikkuse rakendamist struktuursel ja juhtimistasandil. Seega peegeldab Hultmani (2005) ning Cameron ja Quinni (1999) mudelite kattuvus väärtuste rolli organisatsioonikultuuri kujundamisel. Kokkuvõttes saab öelda, et Hultmani (2005) ning Cameron ja Quinni (1999) teooriad pakuvad üksteist täiendavaid vaatenurki organisatsiooni väärtuste rolli mõistmiseks.

Autorite koostatud raamistik (Joonis 1) loob aluse empiirilisele analüüsile, mille eesmärk on uurida organisatsiooni väärtuste rolli jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel. Raamistik võimaldab analüüsida organisatsiooni väärtuste ja kultuuriliste tegurite vastastikmõju ning hinnata, mil määral need toetavad või takistavad organisatsiooni liikumist jätkusuutliku arengusuuna poole. Väärtused ei eksisteeri organisatsioonis iseseisvalt, vaid avalduvad läbi juhtimispraktikate, otsustusprotsesside ja igapäevase käitumise, kujundades normatiivset raami, mille sees jätkusuutlikkust kui valikut tõlgendatakse ja ellu viiakse. Seega võimaldab raamistik mitte ainult hinnata, kas organisatsioon on pühendunud jätkusuutlikkusele, vaid ka analüüsida, milline väärtuseline alus seda pühendumust toetab või piirab.

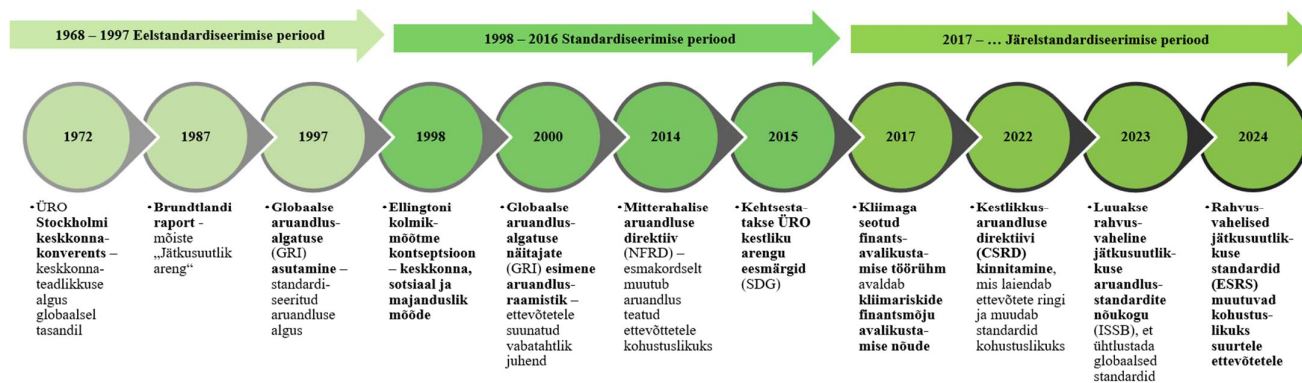
1.2. Jätkusuutlikkuse kontseptsioon, rakendamispraktika ja seosed organisatsiooni väärtustega

1.2.1. Jätkusuutlikkuse kontseptsioon ja rakendamispraktikad

Käesolevas alapeatükis on käsitletud rahvusvahelisi raporteid, direktiive ja standardeid, kuivõrd jätkusuutlikkuse kontseptsioon on tugevalt seotud õigusloome, poliitikate ja globaalsete suundadega. Esitatud allikad peegeldavad kohustuslikku raamistiku, mille alusel organisatsioonid täna tegutsevad. Samuti toovad need esile jätkusuutlikkuse arengulise ja institutsionaalse konteksti, toetades akadeemilise käsitluse sidumist reaalse regulatiivse tegelikkusega.

ÜRO on juba 1970. aastate lõpust kasutanud termineid “jätkusuutlik” ja “ökoloogiline areng” sünonüümselt, rõhutades keskkonna – ja arengumõõtmelise lahutamatu seost. Ettevõtluskontekstis laiendas Elkington (1998) seda käsitlust kolmikmõõtmelise kontseptsiooniga (*triple bottom line*), mis lisab keskkonnaaspektile ka sotsiaalsed ja majanduslikud tegurid. Sellest on kujunenud tänapäevane jätkusuutlikkuse raamistik, mis seob jätkusuutlikkuse ettevõtte strateegia, juhtimise ja tulemusjuhtimisega. Sellest ajast on kujunenud tänapäevane jätkusuutlikkuse käsitlus, mille õigusliku minimaali on määratlenud Euroopa Parlamendi mitterahalise aruandluse direktiiv (Directive 2014/95/EU) ning seda täpsustav kestlikkusaruandluse direktiiv (CSRD), mille ülevõtmise tähtaeg 6. juuli 2024 jäi Eesti ja veel 16 liikmesriigil saavutamata (KPMG, 2023). Samal ajal ühtlustab rahvusvahelist aruandlussüsteemi globaalne aruandlusalgatus (GRI) ning rahvusvahelise finantsaruandlusstandardite (IFRS) sihtasutuse loodud rahvusvaheline jätkusuutlikkuse aruandlusstandardite nõukogu (ISSB), mis edendavad globaalselt võrreldavaid standardeid.

Soner (2020) käsitleb oma artiklis jätkusuutlikkuse aruandluse arengut kolmes ajaloolises etapis: eelstandardiseerimine, standardiseerimine ning poststandardiseerimine (vt joonis 2).



Joonis 2. Jätkusuutlikkuse aruandluse areng.

Allikas: Soner (2020) alusel. Autorite koostatud.

Eelstandardiseerimise perioodil hakkasid ettevõtted esmakordselt tegelema keskkonna ja sotsiaalsete teemadega, samas jätkusuutlikkuse aruandlus oli valdavalt vabatahtlik ja ebaühtlane. Standardiseerimise perioodil kujunesid rahvusvahelised aruandlusstandardid, muutes jätkusuutlikkuse aruandluse struktuursemaks ja võrreldavamaks. Sel perioodil avaldati globaalse aruandlusalgatuse näitajate (GRI) esimene juhend ning võeti vastu

mitterahalise aruandluse direktiiv (NFRD), mis muutis sotsiaalse ja keskkonnaalase aruandluse suurettevõtetele kohustuslikuks. Poststandardiseerimise perioodil on tähelepanu keskmes aruandluse sidumine ettevõtte strateegiaga ja mõjude hindamine, mida toetavad kestlikkusaruandluse direktiiv (CSRD) ja ühtlustatud aruandlusstandardid (ESRS) koos topeltolulisuse põhimõttega – kuidas jätkusuutlikkuse teemad mõjutavad ettevõtet ning kuidas ettevõtte tegevus mõjutab keskkonda ja ühiskonda.

Majanduslikus mõttes on jätkusuutlikkusel ettevõtte finantstulemustele mitmetine mõju. López Prol ja Kim (2022) leiavad, et kõrge jätkusuutlikkuseskoor stabiliseerib portfelle, kuid sellega kaasneb madalam tootlus, samas kui Aouadi ja Marsat (2018) rõhutavad maine mõju: vastuolud deklareeritud ja tegeliku käitumise vahel kahandavad väärtust üksnes siis, kui ettevõttel puudub usaldusväärne reputatsioon. Friede, Busch ja Bassen (2015) uurimus näitab siiski valdavalt positiivset seost jätkusuutlikkuse kriteeriumite ja finantstulemuste vahel. Ühisosana ilmneb, et jätkusuutlikkus mõjutab finantsnäitajaid, kuid selle mõju suurus sõltub ettevõtte ärivaldkonna teguritest. Nii mõnigi teadlane väidab, et jätkusuutlikkuse integreerimine ettevõtte protsessidesse võib omada negatiivset majanduslikku mõju aktsionäridele (Friedman, 1970; Clotfelter, 1985; Navarro, 1988; Galaskiewicz, 1997). Samas on teisi, kes leiavad, et ettevõtted võivad saavutada „head tehes“ edu (Godfrey, 2005; Porter ja Kramer, 2011) eeldusel, et teiste sidusrühmade, näiteks töötajate vajaduste rahuldamine investeerides koolitusse, loob otseselt väärtust aktsionäridele (Freeman jt., 2010; Porter ja Kramer, 2011). Näiteks Eccles, Ioannou ja Serafeim (2014) leiavad, et ettevõtted, mis keskenduvad jätkusuutlikkusele, näitavad kõrgemat finantstulemust ja on innovaatilisemad võrreldes nendega, kes seda ei tee.

Sidusrühmade² surve kasvab paralleelselt regulatiivse survega. Mõned teadlased on leidnud, et on ettevõtteid, kes reageerivad ainult olulistele jätkusuutlikkuse küsimustele (Bundy, Shropshire & Buchholtz, 2013; Darnall, Henriques & Sadowsky, 2010; Kassinis & Vafeas, 2006); või neid, kes teevad seda suurema meedia ja teiste oluliste sidusrühmade tähelepanu all (Bartley, 2007; King, 2008; Luo, Zhang & Marquis, 2016). Kuid üha rohkem ettevõtteid on hakanud juurutama jätkusuutlikkust oma äristrateegiasse ning selle põhjuseks ei ole pelgalt seadusest tulenev aruandluskohustus, vaid ka mõistmine, et

² Sidusrühmade/sidusgruppide all peavad autorid silmas inglise keelset terminit *Stakeholder*.

keskkonnaküsimused, sotsiaalsed aspektid ja juhtimiskvaliteet mõjutavad ettevõtte finantstulemusi ja väärtust. 2019. aastal allkirjastasid 181 USA suurettevõtte tegevjuhti (sealhulgas Apple, Pepsi, Walmart jt.) uue eesmärkide deklaratsiooni (Harvard Business Review, 2019), milles nad teatasid, et on pühendunud kõigi oma sidusrühmade “teenimisele”. Deklaratsioonis tunnistati vajadust globaalse sotsiaalse vastutuse järele, nõudes pingutusi nii süsinikuheidete vähendamiseks, lapstöõjõu kaotamiseks kui ka kogukondade toetamiseks.

Tarbijate tasandil leiavad Reichheld, Peto ja Ritthaler (2023), et Z- ja Y-põlvkonna ostuotsuseid mõjutab brändi tajutud positiivne kavatsus pea kolmandiku võrra tugevamalt kui vanemaid põlvkondi. Samal ajal lisandub väärtuspõhine³ dimensioon. Kuigi jätkusuutlikkuse olulisus on olnud pikalt aktuaalne, on ettevõtete areng selle suunas olnud pigem aeglane, nagu osutavad Baumgartner ja Rauter (2017), mis viitab vajadusele konkreetsemate juhiste järele. Jätkusuutlikkuse tagamiseks on oluline, et ettevõtted hoiaksid seda fookuses alates juhtimise muudatusest lühiajalises perspektiivis, seoses majanduslike ja keskkonnaaspektidega kui ka pikemas perspektiivis, seoses ettevõtte sotsiaalse tulemuslikkusega, keskendudes tulemustele, mis aitavad kaasa pidevale arengule, nagu toonitab Ashrafi jt. (2018). Väärtuspõhine juhtimine ei ole tänapäeval üksnes organisatsioonikultuuri küsimus, vaid oluline strateegiline tööriist, mis mõjutab ettevõtte jätkusuutlikkust, konkurentsivõimet ja investorite usaldust. Eetilisel juhitud ja toetavatele väärtustele rajatud organisatsioon on paremini valmis vastama kiiresti muutuvale sotsiaal-majanduslikule keskkonnale ning suudab samal ajal säilitada pikaajalise kasumlikkuse ja avaliku usaldusvärsuse. Jätkusuutlikkuse tegevused on ettevõtte valik, millele oma aega, raha ja muid ressursse pühendada, seda tehakse lähtuvalt ettevõtte väärtustest, seega on jätkusuutlikkus üks väärtuspõhise juhtimise väljendusviis.

Freeman (1984) laiendas ettevõtte vastutuse ulatust aktsionäridest laiemale sidusrühmade ringile; Freeman ja Velamuri (2006) rõhutavad, et organisatsiooni usaldusvärsus väliste sidusrühmade, sealhulgas klientide, investorite ja kogukondade jaoks kujutavad jätkusuutlikud tavad ning läbipaistvus vastutustundlikku ettevõtlust ja pikaajalist

³ Jaakson (2009: 194) defineerib väärtuspõhise juhtimise kui „üksteisega seotud juhtimistegevused, mille eesmärgiks on tagada organisatsioonile oluliste väärtuste omaksvõtt nii organisatsiooni sees kui väljas“

pühendumust. Schein (2010) ning Kotter ja Heskett (2011) näitavad, et jagatud väärtused on otsustusloogika tuum.

Jätkusuutlikkuse juurutamine üksnes ühes organisatsiooni osas on ebapiisav. Bansal, Song ja DesJardine (2022) rõhutavad funktsioonide ülese lõimimise vajalikkust; Chang jt. (2024) seovad personalijuhtimise sotsiaalsed hüvitised töötajate heaoluga, Endiana jt. (2020) näitavad, et keskkonnakulude arvestus loob samaaegselt ökoloogilist ja finantsilist väärtust, ning Xia jt. (2020) toovad esile keskkonnainnovatsiooni rolli tarbija ootuste kujundamisel. Ikram jt. (2020) lisavad põlvkondliku mõõtme: uus tööjõud eelistab ettevõtteid, kelle väärtused on kooskõlas kliima- ja sotsiaalsete sihtidega.

Regulatiivsel läbipaistvusel on kaks poolt. Christensen, Hail ja Leuz (2021) näitavad, et suurem avalikustamine vähendab kapitalikulu. Nad tegid põhjaliku analüüsi varasemate teaduslikke uurimustööde põhjal ning leidsid, et suurem teabe avalikustamine võib tuua reaalseid kapitalituru eeliseid, nagu suurenenud likviidsus, madalam kapitalikulu, kõrgem ettevõtte väärtus ja võimalikud paremad ärilised valikud. Kuigi nende analüüs oli fokuseeritud USA suunal, võib tulemusi kohaldada arenenud riikidele kogu maailmas. Lisaks töid teadlased välja, et ettevõtteid täidavad aruandluskohustust kahel põhjusel: esiteks, et anda regulatsioonidest tulenev minimaalne informatsioon meelerahuks investoritele, tõestades ettevõtte jätkusuutlikkust ja näidates, et läbi selle on risk finantsiliseks kahjumiks madal; teiseks seetõttu, et ettevõtte on realselt huvitatud globaalsete jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisest. Need kaks põhjust võivad ka sulanduda kokku kui investori huvid ulatuvad kaugemale kui puhtalt aktsionäride väärtuse maksimeerimine ja ta on huvitatud ka ettevõtte keskkonna- või sotsiaalsest mõjust teistele sidusrühmadele (Christensen, Hail ja Leuz, 2021, lk 89-96). Seega kui väärtused on toetavad, ausad ja arengule suunatud, siis peegelduvad need ka ettevõtte aruandluspraktikates. Investorite huvid on samuti muutunud, nad väärtustavad ettevõtte sotsiaalset ja keskkonnaalast mõju lisaks aktsionäride väärtuse maksimeerimisele. See tähendab, et väärtuspõhine juhtimine ja läbipaistvus ei ole enam eraldiseisvad nähtused, vaid integreeritud osad vastutustundlikust, jätkusuutlikkust ja majanduslikult elujõulisest organisatsioonist. Breuer, Leuz ja Vanhaverbeke (2020) hoiatavad oma uuringus aruandluskulude ning võimaliku innovatsioonipiduri eest. Nad väidavad, et jätkusuutlikkuse aruandlus ei pruugi alati olla ainult positiivse mõjuga. Andmete avalikustamine ja jätkusuutlikkuse aruandmise kohustus võivad tõsta ettevõtetel erinevaid

kulusid, näiteks personalikulud suurenenud töökoormuse tõttu (jätkusuutlikkuse aruannete koostamised, sertifitseerimised, omandiõiguskulud jms.). Lisaks leidsid nad ka, et üksikasjalikum aruandlus võib kahjustada ettevõtete innovatsiooni püüdlikkust, mis võib olla üsna oluline mõjutegur jätkusuutlikkuse ja organisatsioonikultuuri kontekstis.

Samuti võib tulevikuvaates liialt optimistliku info andmine panna ettevõtetele suurema riski kohtusse sattumiseks (Johnson, Kasznik ja Nelson 2001; Rogers, Van Buskirk ja Zechman 2011); teisest küljest jälle võib halbade uudiste rääkimine vähendada kohtusse kaevamise tõenäosust ja selle kaasnevaid kulusid (Skinner 1994; Field, Lowry ja Shu 2005; Donelson jt 2012). Seega tuleb jätkusuutlikkuse aruandlust käsitleda tasakaalustatult: kuigi see ühelt poolt toetab läbipaistvust, tugevdab sidusrühmade usaldust ja pakub majanduslikke eeliseid, siis teisest küljest tuleb teadvustada ka selle võimalikke negatiivseid mõjusid organisatsiooni ressursidele, kultuurile ja strateegilisele võimekusele.

Rauter (2020) osutab, et on oht, et aruandluskohuslane selle asemel, et katta kulud või vähendada kahjulikku tegevust, nagu tugevalt saastav tegevus, võib hoopis viia selle tegevuse välismaisesse tütarettevõttesse, millele aruandluskohustused ei kehti. Samuti võib juhtuda, et suurema tuntuusega ettevõtted loobuvad ebaõiglastest tegevustest, kuid väiksemad ettevõtted, mis tegutsevad avalikkuse radarilt eemal, ei muuda oma käitumist.

Maailma Majandusfoorum on hinnanud, et vähemalt järgmisel kümnendil mõjutab äritegevust just jätkusuutlikkuse valdkond, see ei ole enam ainult suurte ettevõtete pärusmaa, vaid mõjutab kogu ettevõtluskeskkonda (World Economic Forum, 2024). Digitaalsed lahendused – tehisintellektist plokiahela tarneahela platvormideni – pakuvad siin läbipaistvuse ja efektiivsuse tõhustamise vahendeid (Porter & Kramer, 2011), kuid samal ajal tugevdavad nad ka avalikku kontrolli ja riskivad eksponeerida rohepesu (Jones-Khosla & Gomes, 2023). Schneider, Gonin ja Mittelstädt (2017) osutavad, et väärtuspõhine juhtimine kasvatab organisatsiooni sotsiaalset kapitali ja seega ka vastupidavust digitaalselt läbipaistvas maailmas.

Kokkuvõttes on jätkusuutlikkus liikunud ökoloogilisest ideoloogilisest raamistikust integreeritud jätkusuutlikkuse raamistikuni, mida vormivad õigusruum, sidusrühmade ootused ja tehnoloogilised arengud. Aruandlusstandardid/-direktiivid (NFRD, CSRD, ESRS) seavad regulatiivse miinimumi, kuid organisatsiooni tegelik konkurentsivõime ning usaldusväärsus sõltuvad suutlikkusest siduda jätkusuutlikkuse eesmärgid kultuuri, väärtuste,

innovatsiooni ja finantstulemustega. Ettevõtted, mis seovad väärtused, juhtimispraktikad ja mõõdetava mõju, eristuvad nendest ettevõtetest, kus piirduakse ainult aru andmisega, on oluline, et organisatsioonid ja nende juhid mitte üksnes ei „*anna aru*”, vaid ka „*saavad aru*”.

1.2.2. Jätkusuutlikkuse seos organisatsiooni väärtustega

Organisatsiooniliste väärtuste ja jätkusuutlikkuse vaheline side on viimase kümnendi jooksul kujunenud strateegilise keskpunktiks. Klassikalisest sidusrühmade teooriast lähtudes laiendas Freeman (1984) ettevõtte vastutusruumi aktsionäridest kõigile huvirühmadele, rõhutades, et pikaajaline usaldusväarsus tekib ainult vastastikus väärtusloomes. Hilisem täpsustus, mille kohaselt peavad väärtusloome protsessid olema juhtimissüsteemi põimitud, kinnitas, et jätkusuutlikkuse eesmärgid ei tohi jääda kommunikatiivseks kõrvalproduktiks (Freeman & Velamuri, 2006). Seega on organisatsiooni väärtused jätkusuutlikkuse tegelikuks rakendumiseks kriitilise tähtsusega – nad määravad, kas jätkusuutlikkuse initsiatiivid saavad regulatsioonidest tulenevateks nõueteks või on tõeliselt juurdunud osaks ettevõtte kultuurist ja töötajate igapäevases käitumisest. Väärtused loovad organisatsioonis raamistiku, mille kaudu töötajad ja juhid tõlgendavad ning hindavad jätkusuutlikkuse ideid, poliitikaid ja praktikaid. Kui jätkusuutlikkuse tegevused põhinevad väärtustel, mis on organisatsiooni jaoks tähenduslikud, suureneb nende omaksvõtt, igapäevane järgimine ja uuendusmeelsus (Hultman, 2001; Schwartz, 1992).

Hultmani (2001) jagab väärtused ühtepidi toetavateks väärtusteks, mis soodustavad muutusi ja arengut (nt usaldus, loovus, koostöö, ausus, vastutus), piiravateks väärtusteks, mis pidurdavad muutusi või loovad vastupanu (nt kontrollihirm, bürokraatia, süüdistamine, lühiajaline kasumikesksus), mida jätkusuutlikkuse vaates saab tõlgendada, et organisatsioonid, kus domineerivad toetavad väärtused, loovad soodsa pinnase jätkusuutlikkuse integreerumiseks kõikidesse protsessidesse ning organisatsioonid, kus on tugevad piiravad väärtused, võib jätkusuutlikkus muutuda vaid formaalseks või pealiskaudseks: töötajad teevad miinimumi, ei võta initsiatiivi ega pühendu. Lisaks toetavale/piiravale jaotusele eristab Hultman (2001) väärtusi teisel teljel - kaitsvad väärtused, mis keskenduvad olemasoleva säilitamisele ja turvalisusele (nt stabiilsus, reeglid, järjepidevus) versus kasvule suunatud väärtused, mis toetavad arengut, innovatsiooni ja riskivalmidust (nt algatus, loovus, enesetäiendamine). Jätkusuutlikkuse võtmes saab seda tõlgendada, et kaitsvad väärtused võivad toetada näiteks töötervishoidu ja eetikanorme

(kaitsevad töötajaid, eetikat, läbipaistvust), kuid võivad ka liigselt takistada uuendusi ning kasvule suunatud väärtused võimaldavad proaktiivseid jätkusuutlikkuse tegevusi ja innovatsiooni (uued materjalid, digilahendused, ringmajandus).

Väärtuspõhine juhtimine (Carroll, 1991; Schwartz & Carroll, 2003) rõhutab, et kui jätkusuutlikkuse poliitika on vastuolus organisatsiooni tegelike väärtustega, jääb see deklaratiivseks. Näiteks kui organisatsiooni "pärisväärtused" on kontroll ja kiire kasum, võib energia- või sotsiaalne investering takerduda või kui väärtused on ausus, hoolivus, pikaajalisus, omandavad jätkusuutlikkuse algatused sügavama tähenduse ning elujõu.

Schein (2010) rõhutab, et väärtused on muudetavad, kuid ainult siis, kui organisatsioonis juhitakse neid sihipäraselt, teadvustatakse olemasolevaid (tihti varjatuid) väärtusi, kaasatakse töötajad väärtuste arutelluse ja arendamisse ning tunnustatakse ja kommuniqueeritakse väärtuste muutumist vastavalt jätkusuutlikkuse eesmärkidele.

Organisatsiooni väärtused käituvad jätkusuutlikkuse võtmes nagu filter ja kompass, mõjutades otsuste langetamist - millised jätkusuutlikkuse tegevused on võimalikud, mõistlikud ja aktsepteeritud ning suunavad, millises suunas jätkusuutlikkuse areng liigub ning kui sügavalt see juurdub organisatsiooni igapäevaelus. Jätkusuutlikkuse tegelik edu sõltub sellest, kas organisatsiooni väärtused on kooskõlas jätkusuutlikkuse eesmärkidega ja kas need väärtused on toetavad ning kasvule suunatud. Vajadusel peab juhtimine looma võimalused piiravate väärtuste muutumiseks või asendumiseks toetavate ja arengut soosivate väärtustega.

Tuginedes Cameron & Quinni (1999) konkurentsiväärtuste raamistikule, saab analüüsida, kuidas organisatsioonikultuuri tüübid mõjutavad seda, kuidas jätkusuutlikkust mõistetakse, ellu viiakse ja kommuniqueeritakse. Allpool on ülevaade sellest, kuidas iga kultuuritüüp käitub jätkusuutlikkuse võtmes, tuginedes Cameron & Quinn'i (1999) konkurentsiväärtuste raamistikule.

Klannikultuur on tugevalt inimestele, koostööle ja kogukonnale orienteeritud. Jätkusuutlikkuse valdkonnas avaldub see töötajate kaasamise, kogukonnaalgatuste ning ühisväärtuste rõhutamise kaudu. Organisatsioonid, kus domineerib klannikultuur, saavutavad jätkusuutlikkuse eesmärged just eelkõige läbi osaluse, dialoogi ja ühise arutelu. Klannikultuuri tugevuseks on kõrge töötajate ja kogukonna motivatsioon läbi kaasatuse, kuid riskina saab välja tuua strateegilise süsteemsuse või mõõdetavuse puudumine.

Adhokraatia kultuur on uuenduslik ja loov, keskendudes pidevale arengule ja riskivalmidusele. Jätkusuutlikkuse võtmes väljendub see eelkõige läbi innovatiivsete jätkusuutlikkuse algatuste, pilootprojektide ja innovatiivsete ärimudelite. Selle kultuuri tugevuseks on võime kiiresti ellu viia uusi lahendusi, kuid võimalikuks nõrkuseks on raskused lahenduste süsteemsel juurutamisel ja stabiilsuse tagamisel.

Hierarhiline kultuur rõhutab kontrolli, protsessipõhisust ja stabiilsust. Jätkusuutlikkuse juhtimine baseerub sellises organisatsioonis standardiseeritud protseduuridel, auditeerimisel, normide ja regulatsioonide järgimisel, näiteks ISO sertifikaadid ning detailne aruandlus. Hierarhiline kultuur tagab usaldusväärse vastavuse nõuetele, samas näiteks aegkriitilises keskkonna valdkonna tegevustes võib see olla pidurdav, tuues kaasa muutuste tempo aeglustumise.

Turukultuur keskendub tulemuslikkusele, efektiivsusele ja konkurentsile. Jätkusuutlikkuse meetmete rakendamise vajaduseks sellisel juhul on äriine kasu nendest algatustest või võimalus tugevdada ettevõtte brändi (nt jätkusuutlikkuse raportid, roheline turundus). Turukultuuri tugevus seisneb mõõdetavates tulemustes ja kulutõhususes, teisest küljest nõrkuseks võib kujuneda sotsiaalsete või eetiliste aspektide pealiskaudne käsitlemine ning jätkusuutlikkuse kasutamine maine või kasumi nimel.

Empiirilised ülevaated (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011) osutavad, et klanni- ja adhokraatiakultuurid – mida iseloomustavad koostöö, õppimisvalmidus ja innovatsioon – loovad kõige soodsama pinnase jätkusuutlikkuse põhimõtete sügavaks juurdumiseks. Turukultuuri lühiajaline tulemusfookus ei välista jätkusuutlikkuse edukat rakendust, kui jätkusuutlikkuse näitajad seotakse selgelt finantsnäitajatega; hierarhiakultuuris omakorda toetab standardiseeritud protseduuri keskkond riskikontrolli ja aruandlusnormide ranget järgimist (Christensen, Hail & Leuz, 2021). Leoni (2024) lisab juurde veel süsteemse vaate, rõhutades, et jätkusuutlikkus ja organisatsiooniline vastupidavus on omavahel seotud: kõikumised ühes süsteemi osas kanduvad kiiresti teistesse. Digitaalne läbipaistvus võimendab seda seotust, muutes väärtusjuhtimise strateegiliseks kaitsekihiks mainekriiside ja regulatiivsete muudatuste vastu.

Kokkuvõttes saab öelda, et edukas jätkusuutlikkuse juhtimine eeldab kultuuriteadlikkust ning algatuste kohandamist konkreetse organisatsioonikultuuri vajadustele, tugevustele ja väärtustele. Ühtlasi tuleb tähelepanu pöörata sellele, et kultuuritüüpidele omased piirangud ei muutuks jätkusuutlikkuse arengu takistuseks (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010).

Järgmises peatükis antakse esmalt ülevaade uurimismetoodikast ning kirjeldatakse meetodika ja valmi koostamise aluseid, viiakse läbi empiiriline uurimus ning tuuakse välja selle tulemused ja järeldused.

2. Organisatsiooni väärtuste roll jätkusuutlikkuse kontekstis

2.1. Meetodika ja valimi kirjeldus

2.1.1. Meetodika

Käesoleva magistritöö meetodikaks valiti kvalitatiivne uurimus, kasutades dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuusid ning koostati uurimuse läbiviimiseks kava (vt lisa A, joonis 3). Dokumendianalüüsis kasutati kaasusettevõtete aastaaruandeid ja ettevõtete kodulehtedelt saadud informatsiooni, mis on avalikult kättesaadavad. Viidi läbi kaasusettevõtete väärtuste kaardistamine, tuginedes Hultmani (2005) ning Cameron ja Quinni (1999) teooriate baasil loodud raamistikule, mis aitas mõista ettevõtete väärtuste rolli keskkonna, sotsiaalsete ja juhtimislike eesmärkide saavutamisel. Need teooriad on valitud seetõttu, et pakuvad paindlikku raami organisatsiooni väärtuste ja jätkusuutlikkuse strateegiate analüüsimiseks. Hultmani (2005) teooria aitab mõista, kuidas väärtused mõjutavad käitumist ja strateegilisi otsuseid, samas kui Cameron ja Quinni (1999) teooria selgitab, kuidas väärtused kujundavad organisatsioonikultuuri ja aitavad saavutada eesmärke. Need teooriad on laialdaselt tunnustatud ja sobivad käesoleva uurimuse konteksti ning võimaldasid autoritel luua raamistiku, mille alusel analüüsida väärtuste rolli jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel.

Jätkusuutlikkuse näitajate analüüsiks tuginetakse Pajuri ja Saaroja (2020) magistritöös „*Jätkusuutlikkuse kajastamine Eesti ettevõtete veebilehtedel ja selle seos majandusliku eduga*“ kasutatud jätkusuutlikkuse näitajate valikule, mis põhineb jätkusuutlikkuse aruandluse juhendil (*Global Reporting Initiative* 2011) ning on koostatud arvestades Eesti ettevõtluskeskkonda ning valideeritud nende töös 452 Eesti äriettevõtte põhjal (Pajuri A.,

Saareoja A. 2020), Autorid lisasid omalt poolt juhtimislikud näitajad, et hõlmata kõiki kolme jätkusuutlikkuse dimensiooni (vt tabel 2).

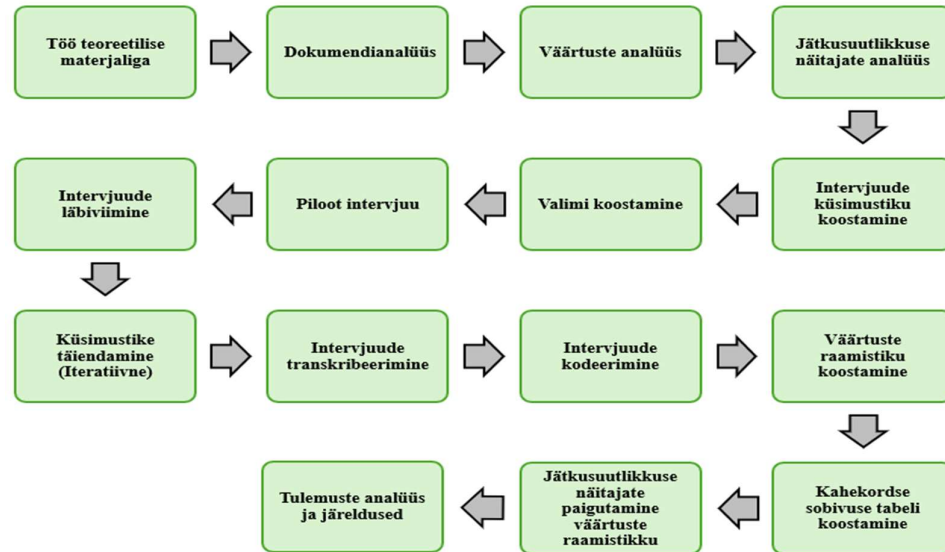
Tabel 2

Valimisse arvatud jätkusuutlikkuse näitajad

Keskkonnaalased näitajad	Sotsiaalsed näitajad	Juhtimislikud näitajad
Ressursside tõhusam kasutamine	Töötervishoid ja -ohutus	Eetikakoodeksi olemasolu
Ümbertöötlemine, taaskasutus	Töötajate vabatahtliku tegevuse soodustamine	Väärtuspõhine juhtimine
Vee taas- ja korduvkasutamine	Võrdõiguslikkus	Korruptsioonivastased tegevused
Energiatarbimise vähendamine	Inimväarikus	Juhtimisstruktuuri läbipaistvus
Saasteainete heitkoguse vähendamine	Tööjõukasutus ja inimväärne töö	Tippjuhtkonna sooline mitmekesisus
Süsiniku jalajälje vähendamine	Panustamine kogukonna kasvu/arengusse	
Toodete/teenuste keskkonnamõju vähendamine	Kogukonna kaasamine	
Jäätmete vähendamine		
Kohaliku tooraine kasutamine		

Allikas: (Global Reportin Initiative 2011; Pajuri A., Saareoja A. 2020); autorite täiendatud

Igale jätkusuutlikkuse näitajale määrati dokumendianalüüsil ja intervjuus tuvastatud informatsiooni alusel kuuluvus väärtuste raamistiku kvadranti (Lisa E ja F). Kvadranti paigutamiseks hinnatakse iga jätkusuutlikkuse näitaja kahekordse sobivuse põhjal (millisele Hultmani (2005) väärtustüübile eeldatav tegevus toetub ja lähtutakse ka Cameron ja Quinni (1999) kultuuritüübipõhisest praktikast), see võimaldas analüüsitud näitajaid paigutada autorite koostatud raamistikku.



Joonis 3. Uurimuse läbiviimise protsess. Vaata lisaks Lisa A ⁴

Allikas: Autorite koostatud

Kaasusettevõtete deklareeritud väärtuste rolli ja jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamise seoste tuvastamiseks, viidi läbi avatud vastustega poolstruktureeritud intervjuud, kus vastuseid andsid kaasusettevõtete jätkusuutlikkuse valdkonna võtmeisikud.

Metoodika valiku tingis autorite eesmärk tuvastada, millist informatsiooni ettevõtte enda kohta kuvavad, et seejärel saadud informatsiooni täiendada ettevõtte valdkonna võtmeisikute poolt. Poolstruktureeritud intervjuudel rakendati iteratiivset lähenemist, mis on kvalitatiivses uurimismetoodikas kasutatav protsess, kus igat järgnevat intervjuud täiendatakse tuginedes eelnevale. Dokumendianalüüsi ja intervjuude põhjal koostasid autorid kodeeringu (vt lisa G), toetamaks jätkusuutlikkuse näitajate integreerimist autorite koostatud raamistikku.

Autorid peavad vajalikuks ka välja tuua magistritöö mitmed metodoloogilised ja empiirilised piirangud, mis mõjutavad tulemuste üldistatavust.

⁴ Uurimuse läbiviimisel kasutati triangulatsiooni põhimõtet, kus läbi kahe vaatluspunkti analüüsi kolmandat, peegeldamaks paremini deklareeritud väärtuste olemust.

1. Uurimuses käsitleti kolme sihipäraselt valitud Eesti ettevõtet⁵, mis piirab statistilise üldistamise võimalust ja võib liigselt rõhutada jätkusuutlikkuse vallas juba edukaid organisatsioone.
2. Dokumendianalüüs ja poolstruktureeritud intervjuud tuginevad osaliselt subjektiivsetele tõlgendustele ning intervjuueeritavate hinnangutele, mistõttu ei saa välistada tõlgenduse ja vastuste kallutatust⁶.
3. Analüüs keskendus 2023. a aruannetele, samas kiire regulatiivne areng jätkusuutlikkuse valdkonnas võib muuta tulemuste tõlgendamist lähiaastail.
4. Tegevusvaldkondadel on erinev regulatiivne raamistik, mistõttu järeldused ei pruugi olla otse ülekantavad teistele tegevusvaldkondadele.
5. Jätkusuutlikkuse andmete detailsus ja valideeritus ei olnud ettevõtete lõikes homogeenne, mistõttu osa näitajaid võis jääda võrreldamatuks.

Nende piirangute teadvustamine aitab vältida tulemuste ületõlgendamist, mis võib viia järeldusteni, mida uurimus otseselt ei toeta ja suunab järgmisi uurijaid laiendama nii andmebaasi kui ka meetodilist valikut.

2.1.2. Valimi kirjeldus

Uurimiseks vajalik eeldus oli, et ettevõtte on rakendanud jätkusuutlikkuse oma äristrateegiasse. Valimi koostamisel kasutati sihipäraselt valimit, kus valiti juhtumid vastavalt kindlatele kriteeriumitele, saamaks vaatluse seisukohalt parimat informatsiooni, ehk kaasati ettevõtted, mille kohta oli teada, et nad vastavad ülaltoodud eeldusele ning olid olemas isiklikud kontaktid (Patton, 2015). See valim oli sobiv, sest võis eeldada, et ettevõtted omavad praktilist kogemust ning nende esindajad on valmis oma praktikaid jagama. Kõik kaasusettevõtete jätkusuutlikkuse valdkonna võtmeisikud olid naised.

Valimis on neli ettevõtet, mis on muudetud anonüümseteks. Kapitalibaasilt kuulub üks kaasusettevõtte rahvusvahelisse gruppi, üks on börsiettevõtte ja kaks põhinevad kohalikul

⁵ Uurimuses käsitleti kolme sihipäraselt valitud Eesti ettevõtet, kuna eesmärgiks oli uurida jätkusuutlikkuse parimaid praktikaid. Selline valik võimaldab analüüsida eeskujulikku käitumist, kuid piirab tulemuste statistilist üldistatavust ning võib teatud määral rõhutada juba hästi toimivaid süsteeme, jättes tahaplaanile organisatsioonid, kes on arenguprotsessi varasemas järgus.

⁶ Dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude eelis seisneb selles, et need meetodid sobivad mitmetasandiliste nähtuste, nagu jätkusuutlikkuse juhtimine ja organisatsioonikultuur uurimiseks, võimaldades uurijal avada organisatsioonide sisemisi protsesse, väärtuseid ja tähendusi, mida kvantitatiivsete lähenemistega ei pruugi olla võimalik saavutada.

kapitalil. Tegevusvaldkondade baasilt tegutseb üks ettevõtte jaekaubanduse valdkonnas, teine ettevõtte nii jaekaubanduse kui energiatootmise valdkonnas ja kaks on tootmisettevõtet. Kuna üks ettevõtte ei avaldanud oma veebilehel ja aastaaruandes jätkusuutlikkusealast informatsiooni ning selle tulemusena ei olnud võimalik teostada dokumendianalüüsi ega valideerida sisendeid, otsustasid autorid pärast intervjuu läbiviimist selle ettevõtte valimist välistada.

Tuginedes teoreetilisele raamistikule, koostati ettevõtetele intervjuu küsimustik (vt lisa A), mis käsitles viit teemat: väärtused, nende seos jätkusuutlikkusega, väljakutsed ja võimalused, kohanemisstrateegiad ning mõju hindamine. Esmalt uuriti ettevõtte väärtusi, jätkusuutlikkuse eesmärke ja strateegilist seotust, samuti suhtlemiskultuuri ja innovatsioonivalmidust. Teises osas keskenduti väärtuste ja jätkusuutlikkuse vastastikusele mõjule töötajate käitumises ja sisekultuuris. Kolmandas osas käsitleti jätkusuutlikkuse rakendamise seotud praktilisi väljakutseid ja võimalusi. Neljandas osas uuriti kohanemisstrateegiaid, vastutuse jagamist ja kontrollimehhanisme. Viimane osa keskendus mõju hindamisele: kasutatavatele mõõdikutele, protsessi jälgimisele ning tulemuste ja saavutuste hindamisele keskkonna- ja sotsiaalvaldkonnas.

Testintervjuu toimus ettevõttega, mille võtmeisik on silmapaistev jätkusuutlikkuse eestkõneleja Eestis. Positiivse kogemuse põhjal kasutati küsimustikku iteratiivselt järgnevatel intervjuudel. Intervjuud viidi valdavalt läbi personaalsete intervjuudena kaasusettevõtete kontorites, kuid ühe intervjuu puhul kasutati *Microsoft Teams*'i keskkonda ning iga intervjuu kestis umbes 90 minutit. Kokkuleppel intervjuueeritavatega intervjuud salvestati hilisema transkribeerimise eesmärgil.

2.2. Ettevõtete väärtuste ja jätkusuutlikkuse eesmärkide hindamine

Ettevõtte A tegutseb kompleksse hübriidenergia kontserni emaettevõttena, millel on seitse tütar- ja neli sidusettevõtet. Ettevõtte tegutseb mootorikütuste jae- ning hulgimüügi (48% käibest), magistraalvõrkude vahendusel gaasimüügi (22%), energiamüügi (22%) ning vähesel määral spetsialiseerumata kaupluste kaudu jaemüügi tegevusvaldkonnas. 2023. aastal ulatus käive 617 mln euroni ja puhaskasum 8,6 mln euroni; täistööajale taandatult töötas ettevõttes keskmiselt 460 inimest (Ettevõtte A MA 2023). Jätkusuutlikkuse raamistik keskendub keskkonna, majanduse ja ühiskonna tasakaalule, rõhutades energiatõhusust ning nutikate, keskkonnasõbralike lahenduste (nt elektriautode laadimisvõrgustik) edendamist

(Ettevõtte A, Jätkusuutlikkus). Missioonina taotletakse kümne aasta jooksul turuväärtuse poolest Eesti juhtiva energiaettevõtte staatust, visioonina — “*Muudame maailma*” (Ettevõtte A MA, 2023).

Ettevõtte B kuulub Baltikumi-ülesesse jaekontserni, mis omakorda on Rootsi emavõtte omanduses; ettevõtte omandiõiguse suhtes käib käesoleval ajal ülevõtmisprotsess Taani jaemüügigrupi poolt. Eestis opereerib Ettevõtte B 82 kauplust ning omab 13,2% jaekaubanduse turuosast. 2023. aastal oli müügitulu 471,1 mln eurot ja ärikasum 10,3 mln eurot; täistööajale taandatult panustas 2 558 töötajat (Ettevõtte B MA, 2023). Ettevõtte avaldab üheksandat aastat järjest vastutustundliku ettevõtluse raporteid, seades sihtideks süsiniku jalajälje vähendamise, jätkusuutlike toodete laiendamise ja toidujäätmete minimeerimise (Jätkusuutlik Ettevõtte B, 2023). Sustainable Brand Index (2024) tunnustas Ettevõtet B kui Eesti kõige jätkusuutlikumat kaubamärki. Missioon — “*Aitame muuta iga päeva pisut lihtsamaks*”; visioon — “*Loome tulevikku ostuelamusi, juhindudes tervislikest ja jätkusuutlikest valikutest*”(Ettevõtte B koduleht, 2024).

Ettevõtte C on Eesti suurim vee-ettevõtja, teenindades ligikaudu kolmandikku elanikkonnast ning opereerides Ülemiste vee- ja Paljassaare reoveepuhastusjaama. Ettevõtte aktsiad on noteeritud Nasdaq Balti põhinimekirjas; enam kui 5% osalust omavad OÜ Utilitas ja Tallinna Linn. Kontserni kuulub lisaks emavõttele kaks tütarvõtet. 2023. aasta müügitulu ulatus 61,14 mln euroni ja puhaskasum 12,84 mln euroni; keskmiselt töötas 359 inimest (Ettevõtte C MA, 2023). Ettevõtte avalikustab iga-aastaseid keskkonnaaruandeid, mille sõltumatu sertifitseerija on kinnitanud (Ettevõtte C, keskkonnaaruanded). Samas ei ole veebis kättesaadavad kõik viimaste aastate sotsiaalse vastutuse aruanded, mis on väidetavalt integreeritud aastaaruannetesse (Ettevõtte C, aruanded). Missioon — “*Ühendame inimesed eluks vajalikku veeringi*”, visioon — “*Loome puhta veega parema elu*”(Ettevõtte C MA, 2023). Põhjalikum ettevõtete iseloomustus ja väärtused on toodud lisas C.

2.2.1. Ettevõtete väärtuste dimensioonide, funktsioonide ja kriteeriumite hindamine

Organisatsioonilised väärtused mängivad kesksel rollil ettevõtete identiteedi kujundamisel, strateegilise suuna määratlemisel ning sisemise kultuuri edendamisel. Käesolevas alapeatükis analüüsitakse kolme valitud kaasusettevõtte väärtusi (vt tabel 3), tuginedes Hultmani (2005) ning Cameron ja Quinni (1999) teooriatele. Analüüsi eesmärk on hinnata, kuidas nimetatud ettevõtted oma väärtusi defineerivad, milliseid funktsioone need

väärtused täidavad ning millisel moel need väljenduvad organisatsioonikultuuris ja juhtimispraktikates. Kaasusettevõtete detailsed väärtused asuvad lisa C.

Hultman (2005) liigitab väärtusi personaalseks ja sotsiaalseks, stabiilsust ja kaitset loovateks ning muutustele suunatudteks.

Tabel 3

Kaasusettevõtete väärtused Hultmani (2005) teooria käsitluses

Dimensioon / Ettevõtte	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C
Personaalsed väärtused	Olen jõud	x	Olen osa meeskonnast Olen usaldusväärne Olen hooliv
Sotsiaalsed väärtused	Meis on väge Muudame maailma	Pühendumus Lihtsus Ettevõtlikkus	x
Stabiilsust ja kaitset loovad väärtused		Pühendumus	Olen osa meeskonnast Olen usaldusväärne Olen hooliv
Kasvule suunatud väärtused	Meis on väge Muudame maailma Olen jõud	Lihtsus Ettevõtlikus	x

Allikas: Autorite koostatud Vaata ka lisa C ja D.

Ettevõtte A väärtused liigituvad Hultmani (2005) käsitluses nii personaalseteks: „Olen jõud“ kui ka sotsiaalseteks: „Meis on väge“, „Muudame maailma“ (Ettevõtte A MA, 2023) – esindades toetavaid väärtusi, kuna need suunavad isiklikku ja kollektiivset arengut, enesetõhusust ja innovatsiooni. Samuti on nad muutustele suunatud väärtused.

„ Olen jõud, see on nagu isikutasand, üksikisiku tasand. Meis on väge, on selline kollektiivne tasand ja läheb veel süvitsi sinna ettevõtte DNA tasandile“ tõi välja Ettevõtte A jätkusuutlikkuse juht ettevõtte väärtused. Lisades veel: *„Väärtused ei ole väljastpoolt tulnud ega kitsas ringkonnas ära otsustatud, vaid nad on päriselt meie oma inimeste poolt välja töötatud. Nad kannavad selle organisatsiooni DNA-d endas. /.../ Väärtused mitte ainult ei toeta jätkusuutlikkuse teemasid, vaid kogu meie elu juhivadki need väärtused, et kui meil on mingid olulised suuremad või väiksemad nagu protsessid käimas, alati on väärtused. Läbi väärtuste saame lihtsamini selgitada, mida me mõtleme ja miks see on oluline. Ja kui on mingi raske koht või me näeme, et võib-olla inimestel raske aru saada, siis väärtused jällegi aitavad, et ahah,*

okei, et see on oluline, sellepärast et kunagi leppisime kokku, et see on meile oluline. Et selles suhtes on need töötavad igatpidi.“ (Intervjuu ettevõtte A, 2024)

Seega väärtused on ettevõttes A organisatsiooni "toimimiskood", mis annab tähenduse tegevustele ja aitab hoida sidusust muutuste ja keeruliste otsuste keskel.

Ettevõtte B väärtused liigituvad Hultmani (2005) käsitluses sotsiaalseteks:

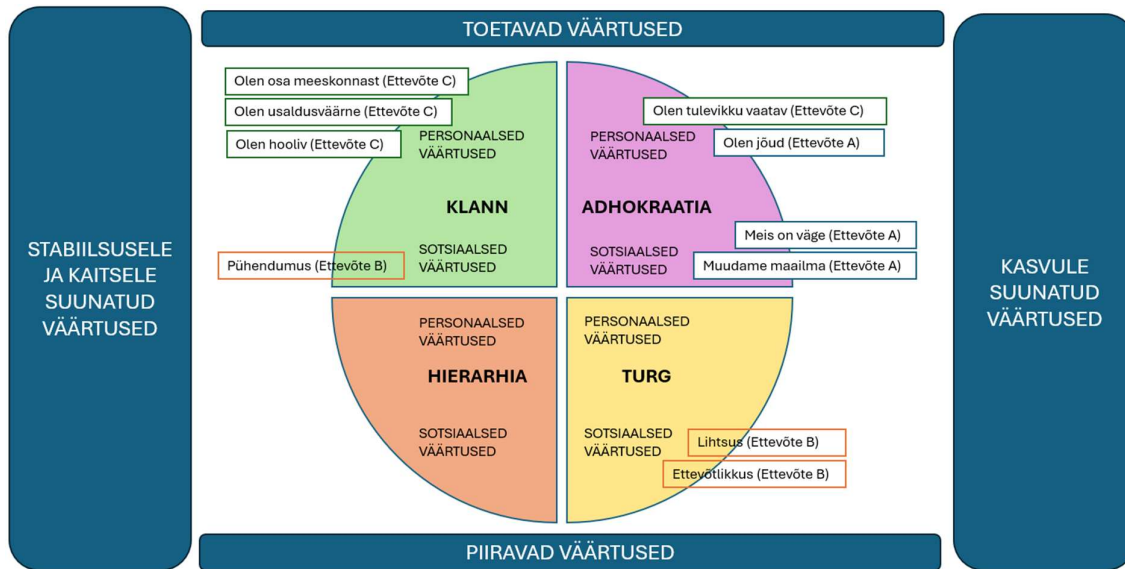
„Pühendumus“, „Lihtsus“ ja „Ettevõtlikkus“ (Ettevõtte B koduleht, 2024).

„Pühendumus“ on toetav väärtus, mis soodustab lojaalsust ja meeskonnavaimu, kuid liigselt konservatiivses vormis võib see muutuda piiravaks, takistades paindlikkust või muudatuste omaksvõttu. Samuti „Lihtsus“ võib olla kaheti mõistetav, see võib olla toetav väärtus luues selgust ja efektiivsust, kuid kui ta tähendab liigset standardiseerimist, võib ta muutuda piiravaks väärtuseks. „Ettevõtlikkus“ on toetav väärtus, kuna ta suunab isiklikku ja kollektiivset arengut, enesetõhusust ja innovatsiooni. „Pühendumus“ on stabiilsust ja kaitset loov, samas „Lihtsus“ ja „Ettevõtlikkus“ muutustele suunatud väärtused.

Ettevõtte C väärtused on personaalsed ja stabiilsust ning kaitset loovad – „Olen osa meeskonnast“, „Olen usaldusväärne“, „Olen hooliv“ (Ettevõtte C MA, 2023). Sellised väärtused on Hultmani (2005) järgi toetavad, soodustades arengut, ent võivad muutuda piiravateks, kui takistavad kriitilist hinnangut või uute lähenemiste rakendamist.

Cameron ja Quinn (1999) jagavad organisatsioonikultuurid konkureerivate väärtuste põhjal neljaks tüübiks: klann, adhokraatia, hierarhia ja turg. Kuigi ühes ettevõttes võivad esineda tunnused kõigist neljast tüübist, loetakse organisatsioonikultuuriks see, milline kultuuritüüp kõige tugevamalt on esindatud.

Cameron ja Quinni (1999) käsitluses domineerib ettevõttes A adhokraatia (vt joonis 4), mis rõhutab loovust, riskijulgust ja tulevikku vaatavat mõtlemist.



Joonis 4. Kaasusettevõtete väärtused Hultmani (2005), Cameron ja Quinni (1999)

sünteesitud raamistikus

Allikas: Autorite koostatud

Ettevõttes B on domineeriv turg (vt joonis 4), mis väljendub tugevas kliendile orienteerituses.

„Kui ma nüüd mõtlen just ettevõtte B, ..., ma arvan, et väärtused väärtused toetavad, aga eks ta ole, need väärtused on reeglina sõnastatud ikkagi selliselt, et, mis on hästi oluline jälle, ei tohi ära unustada, et me oleme ikkagi äriettevõtte“ rõhutab Ettevõtte B jätkusuutlikkuse juht ettevõtte väärtusi kommenteerides. Samas on ettevõttes esindatud ka klann „läbi pühendumise, ..., me oleme suutnud panna kogu ettevõtte B meeskonna, kaasa arvatud teenindajad, mõtlema samas rütmis, ..., olen suutnud seda mõtteviisi nii palju juba juurutada, et ma saan erinevaid ettepanekuid alt üles.,, (Intervjuu ettevõtte B, 2024)

Ettevõttes C on domineeriv klann (vt joonis 4): meeskonnatöö, usaldusväarsus ja hoolivus, rõhutavad inimestevahelisi suhteid ja edendavad koostööl põhinevat organisatsioonikultuuri. Samas rõhutab ettevõtte C personalijuht, et neil on selgelt formuleeritud ja konkreetset väärtused:

„Meil on neli väärtust: olen osa meeskonnast, olen hooliv, olen tulevikku vaatav ja olen usaldusväärne. Nendel väärtustel on ka käitumuslik pool, näiteks olen professionaalne, tegutsen eetilisel ja nii edasi.“ (Intervjuu ettevõtte C, 2024)

Eriti olulise väärtusena rõhutatakse tulevikku vaatavust ja vastutustundlikku tegutsemist, mis seostub otseselt adhokraatiaga. Cameron ja Quinni (1999) raamistikule toetudes on selge, et ettevõttes C on esindatud ka hierarhia, kuna ettevõtte tegevus põhineb usaldusväärusel ja professionaalsusel, mis omakorda tuginevad kindlal juhtimisel, struktuuril ja protsessidel.

2.2.2. Ettevõtete jätkusuutlikkuse eesmärkide hindamine

Ettevõtted A ja C on aastaaruannetes lisanud jätkusuutlikkuse aruanded, avades põhjalikult oma tegevused selles valdkonnas, ettevõtte B puhul kasutati vastutustundliku ettevõtluse raportit ja grupi ettevõtte aastaaruande jätkusuutlikkuse aruannet.

Jätkusuutlikkuse näitajaid saab määratleda mitmete meetodite alusel, käesolevas uurimuses valisid autorid globaalse aruandlusalgatuse kuna need standardid on rahvusvaheliselt tunnustatud reeglite kogum, mis sätestab, kuidas ettevõtted peavad avaldama infot oma tegevusmõjust, andes nii selgemat ja usaldusväärsemat teavet kui näiteks lihtsalt ÜRO säästva arengu eesmärkide järgimine, mis on üldisem ja millel puuduvad konkreetseid viisid asjade mõõtmiseks.

Autorid uurisid kolme kaasusettevõtte 2023. a. aastaaruandeid. Kõige mahukam oli ettevõtte C jätkusuutlikkuse aruanne, mis koosnes 72 leheküljest, talle järgnesid ettevõtte B grupi ettevõtte aruanne (ettevõtte B avalikustab oma tulemused emaettevõtte aruandes), mille jätkusuutlikkuse aruanne oli 36 lehekülge ja ettevõtte A 22 leheküljega. Kõik kolm kaasusettevõtet kajastasid seal oma strateegiat, lisaks avaldasid ettevõtted A ja C oma aruannetes ka ettevõtte missiooni, visiooni ja väärtused. Ettevõtte B seda infot oma raportisse ei lisanud, kuid see on leitav nende kodulehel.

Järgnevalt hindavad autorid valitud jätkusuutlikkuse näitajaid endi koostatud kahekordse sobivuse hindamise alusel, mille hindamiskriteeriumid on välja toodud lisa E ja tulemused lisa F.

Esimene valdkond, mida käsitletakse on **keskkonnaalased näitajad**. Keskkonnaalased näitajad keskenduvad ettevõtte keskkonnaalastele mõjudele ja ressursside säästlikule kasutamisele ning süsiniku jalajälje vähendamisele. Kõik kolm kaasusettevõtet on kajastanud vähemal või rohkemal määral seda oma aruannetes, kuid ilmneb eesmärkide

erinevus, mis on selgitatav valdkondade erinevustest ja sellest tulenevalt mõjust, mida nad avaldavad keskkonnale.

Ressursside tõhusama kasutamise näitajad on ettevõttel A adhokraatia, ettevõttel B adhokraatia ja turg ning ettevõttel C hierarhia kvadrantis. Adhokraatia ressursside tõhusama kasutamise võtmes hõlmab uute materjalide kasutuselevõttu - ettevõtte A toodab biometaanipõllumajandusjäätmetest, mis aitavad leevendada sõltuvust fossiilkütustest. Turg hõlmab samas käsitluses ressursside optimeerimist kulude vähendamiseks – ettevõtte B kasutab oma taristuprojektides väiksema kliimamõjuga ehitusmaterjale. Hierarhia väljendub selles kontekstis standardiseeritud aruannete ja regulatsioonide näol – ettevõtte C kui vee-ettevõtte keskendub veekasutuse optimeerimisele ja loodusvarade kasutamise minimeerimisele, toetades seeläbi säästlikumat ja sihipärasemat lähenemist ressursside majandamisele, mis on ülioluline veeökosüsteemide kaitsmisel ja edaspidise varustuskindluse tagamisel.

Ümbertöötlemise ja taaskasutuse näitajad on ettevõttel A adhokraatia ja turg, ettevõttel B klann ja turg ning ettevõttel C klann, adhokraatia ja turg kvadrantis. Adhokraatia ümbertöötlemise ja taaskasutamise võtmes hõlmab uuenduslikke pakendilahendusi (ettevõtte A korduvkasutatavate joogitopside kasutamine, ettevõtte C reoveepuhastusprotsessist tekkiva biogaasi kasutamine soojusenergia tootmiseks), klann hõlmab siin töötajate ringkasutusprogrammi (ettevõtte B töötajate boonussüsteem on seotud toidukao vähendamisega; ettevõttel C kaotati kontoris laudade alt prügikastid ja töötajad peavad oma prügi liigiti sorteerima), turg aga hõlmab selles käsitluses sertifikaatide kasutamist turunduses (ettevõttel C nn „Roheline kontor“).

Vee taas- ja korduvkasutuse näitajad on ettevõttel A adhokraatia, ettevõttel B adhokraatia ja hierarhia ning ettevõttel C adhokraatia, hierarhia ja turg kvadrantis. Adhokraatia vee taas- ja korduvkasutus mõistes hõlmab nutikaid lahendusi, pilootprojekte vee taaskasutamiseks jms. (ettevõtte A – vee uuesti kasutusse võtmine on osa meie strateegiast, ettevõtte B – otsime uusi võimalusi vee säästlikumaks kasutamiseks, ettevõtte C – taaskasutavad tehnilist vett); hierarhia hõlmab siin veekasutusmõõdikute jälgimist, auditeid ja aruandeid (ettevõtte B – jälgime pidevalt oma vee kasutamist; ettevõttele C on see põhitegevus ja talle rakenduvad seadustest jms. tulenevad ranged nõuded, millest antakse aru ja mida auditeeritakse); turg hõlmab turundust vee säästmise näitajatega, kliendile suunatud läbipaistvust (ettevõtte C näiteks toob välja, et 90% joogiveest toodetakse pinnaveest jms.).

Ettevõtte A esindaja tõi välja, et „*Vee säästlik kasutamine ja selle uuesti ringlusse võtmine on osa meie keskkonnastrateegiast*“ (Intervjuu ettevõtte A, 2024) ja ettevõtte B esindaja nentis, et nemad jälgivad ka vee kasutust ja otsivad võimalusi selle säästlikumaks kasutamiseks.

Energiatarbimise vähendamise näitajad on ettevõttel A adhokraatia ja turg ning ettevõtetel B ja C adhokraatia ja hierarhia kvadrantis. Adhokraatia energiatarbimise vähendamise kontekstis hõlmab tarku energia süsteeme, uusi energiatõhusaid tooteid jms. (ettevõtte A – päikese ja tuuleparkide rajamine jms, hierarhia hõlmab ettevõtte B – vähem energiat tarbivad külmikud, ettevõtte C – toota omatarbe rahuldamiseks ise soojus – ja elektrienergiat jms.); hierarhia hõlmab energiakasutuse aruandlust, efektiivsuskontrolli jms (ettevõttel B ja C – numbriline energia tarbimise vähendamise eesmärk); turg hõlmab energiatõhusust kui konkurentsi eelist jms (ettevõtte A – taastuenergia tootmine, salvestusvõimekuse arendamine jms.).

Saasteainete heitkoguste vähendamise näitajad on ettevõttel A adhokraatia ja klann, ettevõttel B adhokraatia ja turg ning ettevõttel C adhokraatia, hierarhia ja klann kvadrantis. Adhokraatia saasteainete heitkoguste vähendamise kontekstis hõlmab uute puhaste tehnoloogiate kasutamist (ettevõtte A – keskkonda säästvad tankimislahendused, ettevõtte B kasutada mittefossiilseid kütuseid transpordivahendites ja ettevõtte C - reovee puhastamisel heitkoguste vähendamine, sh näiteks reovee protsessi reaajas optimeerimine); hierarhia hõlmab keskkonnuaruandlust, vastavust saastepiirangutele jms (ettevõtte C – mõõtmise kohustused tulenevad otseselt tegevusvaldkonna normatiividest ja regulatsioonidest); klann hõlmab töötajate innustamist isikliku sõiduautot vähem kasutama ja eelistama ühistransporti jms. (ettevõtte C – töötajate koolitamine ja teadvuse tõstmine isikliku jalajälje vähendamisel) Ettevõtte B esindaja märgib:

„Meie kohustus on nihutada mainstream tarbijaid jätkusuutlikumale rajale“ (Intervjuu ettevõtte B, 2024).

Süsiniku jalajälje näitajad on ettevõtetel A ja B adhokraatia, hierarhia ja turg ning ettevõttel C kõigis kvadrantides. Adhokraatia süsiniku jalajälje kontekstis hõlmab CO₂ neutraalseid tootmislahendusi, innovaatilisi transpordisüsteeme jms (ettevõtte A – taastuenergia tootmine, mittefossiilsed tankimislahendused; ettevõtte B – mittefossiilsete kütuste kasutamine transpordis; ettevõtte C – reovee puhastusprotsessi reaajas optimeerimine); hierarhia hõlmab CO₂ jalajälje muutmist jms (seda teevad kõik kolm

ettevõtet); klann hõlmab töötajate kaasamine CO2 jalajälje vähendamisse jms (ettevõtte C - töötajate koolitamine ja teadvuse tõstmine isikliku jalajälje vähendamisel); turg hõlmab CO2 märgise kasutamist, jalajälje alusel turupositsiooni parandamist jms (kõik kolm ettevõtet kasutavad CO2 jalajälge oma turundustegevuses).

Toodete ja teenuste keskkonnamõju vähendamise näitajad on ettevõttel C adhokraatia ja hierarhia, ettevõtetel A ja B lisaks ka turg kvadrantis. Adhokraatia siinses kontekstis hõlmab jätkusuutlikud innovatiivsed tootearendused, ökodisain jms (ettevõtte A – rohelineelektri pakett „rohesärts“, ettevõtte B – taaskasutusmaterjalist taara jms, ettevõtte C – ohtlike kemikaalide seire lekete tuvastamiseks jms); hierarhia hõlmab keskkonnastandardite järgimist tootedisainis, regulaarset mõjude hindamist jms (kõik kolm ettevõtet tegelevad toodete ja teenuste keskkonnamõjude hindamisega); turg hõlmab jätkusuutlikkusele orienteeritud turundust ja toodete müüki jms (ettevõtte A – „rohesärts“, ettevõtte B – pakendidisain, mis toetab taaskasutust jms). Ettevõtte A esindaja ütleb:

„Keskkonnamõju hindamine ja vähendamine on ettevõtte A äritegevuse lahutamatu osa, eriti fossiilsetest kütustest väljumisel.“ (Intervjuu ettevõtte A, 2024)

Jäätmete vähendamise näitajad on ettevõttel A adhokraatia, hierarhia ja turg, ettevõttel B kõik ja ettevõttel C adhokraatia ja turg kvadrantis. Adhokraatia jäätmete vähendamise kontekstis hõlmab uusi materjalilahendusi, pakendivabu alternatiive (ettevõtte A – korduvkasutatavate joogitopside kasutamise premeerimine, ettevõtte B – fookus toidukaupade kaovähendamisel nii ladudes kui ka kauplustes, ettevõtte C – komposteeritud reoveesette kasutamine põllumajanduses jms); hierarhia hõlmab auditeid jäätmekäitluses jms (ettevõtte C puhul tuleneb regulatsioonidest); turg hõlmab mainekujundust läbi jäätmevaba tootmise, ringmajanduspartnerite kaasamist jms, ettevõtte B on keskendunud toidujäätmete minimeerimisele, olles võtnud kasutusele mitmesuguseid meetmeid, et vältida toiduainete enneaegset äraviskamist, sealhulgas soodusmüüki ja nende toodete annetamist, mis on ületanud "parim enne" kuupäeva. Ettevõtte B teatas 2023. aasta seisuga toidukao määraks 1,57%, mis on rahvusvahelises mastaabis suhteliselt madal näitaja. Samuti on ettevõtted A ja C panustanud ettevõtte maine kujundamisele tuues välja endi initsiatiive selles valdkonnas.

Kohaliku tooraine kasutamise näitajad on ettevõttel A hierarhia, ettevõttel B kõik ja ettevõttel C hierarhia kvadrantis. Adhokraatia siinses kontekstis hõlmab uusi tooteid kohalikest materjalidest, tarneahela lühendamist jms.; hierarhia hõlmab kohaliku tooraine

eelistamise poliitikat, tarnijate hindamisi jms (kõik kolm ettevõtet rõhutavad, et nende poliitika on võimalusel eelistada kohaliku toorainet); klann hõlmab algatusi talutoetuseks jms (ettevõtte B on müügisaalis eraldi ala eraldanud sellistele toodetele); turg hõlmab mainekujundust kohaliku tooraine kasutamise põhjal jms (ettevõttel B on see suisa osa strateegiast).

Tuginedes eelnevale, koostasid autorid tabeli, kuhu paigutasid ettevõtted näitajate alusel kvadrantidesse (vt tabel 4). Kolme kaasusettevõtte võrdlev analüüs keskkonnaalaste näitajate põhjal toob esile mitmekesise lähenemisloogika, mis peegeldab nende tegevusvaldkondade eripära, mõjuulatust ja strateegilisi prioriteete. Kuigi kõik ettevõtted tegelevad teadlikult oma keskkonnamõju vähendamise, varieeruvad rakendatud meetmed nii ambitsioonikuse, süsteemsuse kui ka mõjuulatuse poolest.

Tabel 4

Keskkonnaalased näitajad kaasusettevõtetes

	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C
Keskkonnaalased näitajad	Kvadrant	Kvadrant	Kvadrant
Ressursside tõhusam kasutamine	A	A, T	H
Ümbertöötlemine, taaskasutus	A, T	K	A, K, T
Vee taas- ja korduvkasutamine	A	A, H	A, H, T
Energiatarbimise vähendamine	A, T	A, H	A, H
Saasteainete heitkoguse vähendamine	A, K	A, T	A, H, K
Süsiniku jalajälje vähendamine	A, H, T	A, H, T	A, H, K, T
Toodete/teenuste keskkonnamõju vähendamine	A, H, T	A, H, T	A, H
Jäätmete vähendamine	A, H, T	A, H, K, T	A, T
Kohaliku tooraine kasutamine	H	A, H, K, T	H
Tulem	8A, 4H, 1K, 5T	8A, 6H, 3K, 6T	7A, 7H, 3K, 4T

Allikas: Autorite koostatud tuginedes ettevõtete aastaaruannetele.

Ettevõtte A keskkonnaalastes näitajates domineerib adhokraatia (A), millele järgnevad turg (T) ja hierarhia (H), klann (K) on esindatud väga madalalt. Ettevõtte B keskkonnaalastes näitajates domineerib samuti adhokraatia (A), millele järgnevad hierarhia (H) ja turg (T), klann (K) on esindatud suhteliselt madalalt. Ettevõtte C keskkonnaalastes näitajates

domineerivad adhokraatia (A) ja hierarhia (H), turg (T) ja klann (K) on madalamalt esindatud.

Teine valdkond, mida käsitletakse on **sotsiaalsed näitajad**. Sotsiaalsed näitajad käsitlevad ettevõtte sotsiaalset vastutust, hõlmates töötajate õigusi, kogukonna arengut ja tarbijate heaolu. Sotsiaalne vastutus on jätkusuutliku ettevõtluse lahutamatu osa, keskendudes inimeste heaolule, kogukondlikule sidususele, võrdsele kohtlemisele ja tööelu kvaliteedile.

Töötervishoiu ja -ohutuse näitajad on ettevõttel A hierarhia, ettevõttel B lisaks ka klann ja ettevõttel C hierarhia ja turg kvadrantis. Hierarhia siinses kontekstis hõlmab regulaarset riskianalüüsi jms (ettevõtte A – töötajate ohutuse tagamiseks on ranged reeglid, ettevõtte B – jälgime pidevalt tervise ja ohutuse mõõdikuid, ettevõtte C – raporteerimine tööõnnetustest jms); klann hõlmab töötajate heaoluprogrammid jms (ettevõtte B paneb rõhku vaimsele heaolule, kehalisele aktiivsusele ja toitumistavadele, mis moodustab organisatsioonikultuuri olulise elemendi); turg hõlmab ohutusnäitajate turundamist jms (avaldab tööõnnetuste arvu jms). Kõik ettevõtete esindajad rõhutavad tööohutuse ja töötervishoiu olulisust, nt *ettevõtte A esindaja*:

„... see valdkond on absoluutselt prioriteetne ja nende tagamiseks on meil ranged reeglid“ (Intervjuu ettevõtte A, 2024) või ettevõtte C esindaja: *“...valdkond on võtmetähtsusega..“* (Intervjuu ettevõtte C, 2024)

Töötajate vabatahtliku tegevuse soodustamise näitaja on ettevõtetel A ja C klanni ning ettevõttel B lisaks ka turg kvadrantis. Klann selle näitaja kontekstis hõlmab töötajate algatusi kogukonnas (kõik kolm ettevõtet sarnaselt julgustavad ja toetavad oma töötajate osalust erinevates vabatahtlikes tegevustes); turg hõlmab sotsiaalse tegevuse sidumist brändiga jms. (ettevõtte B teeb kajastusi kodulehel jms.)

Võrdõiguslikkuse näitajad on kõigil ettevõtetel kõikides kvadrantides, tehes selle kõige tasakaalustatumaks jätkusuutlikkuse näitajaks. Adhokraatia mõistes hõlmab võrdõiguslikkus digilahendused diskrimineerimise märkamiseks jms.; hierarhia täiendab võrdse kohtlemise kajastamise sise-eeskirjades, regulaarse aruandluse jms.; klannis hõlmab kaasava tööõhkkonna loomist jms.; turus sisaldab mitmekesise meeskonna kuvandi loomist turunduses, jätkusuutlikkuse aruandes võrdõiguslikkuse kajastamist jms. Kõik kolm ettevõtet rõhutavad, et võrdõiguslikkus on loomulik osa organisatsiooni kultuurist, ettevõtetel B ja C kajastub see otseselt ka väärtustes.

Ettevõtte B esindaja sõnul: *“..võrdõigus on meie põhiväärtus.”* (Intervjuu ettevõtte B, 2024)

Inimväärikuse näitaja on ettevõtetel A ja C hierarhia, klann ja turg ning ettevõtetel B hierarhia ja klann kvadrantis. Hierarhia inimväärikuse kontekstis hõlmab töötingimusi käsitlevaid tööeeskirju, rahulolu küsimustikke jms. (kõik ettevõtted viivad oma töötajate hulgas läbi rahulolu uuringuid); klann hõlmab töötajate tunnustamist ja väärtustamist jms. (kõik kolm ettevõtet on juurutanud töötajate tunnustamise); turg hõlmab ettevõtte brändimist eetilise tööandjana jms. (avaldavad sellekohast infot kodulehel, töökuulutustes jms.)

Ettevõtte C on sidunud inimväärikuse igapäevaste töökogemustega, ettevõtte esindaja sõnul: *“...see on oluline osa meie sisekultuurist.”* (Intervjuu ettevõtte C, 2024) ja väljendades tänuväärset tunnustust oma töötajate vastu.

Tööjõukasutuse ja inimväärse A töö näitaja on kõigil kolmel ettevõtetel hierarhia, klann ja turg kvadrantis. Hierarhia selles kontekstis hõlmab samuti rahuloluküsimustikke (vt eelnev näitaja), kaebuste lahendamise korda jms.; klann hõlmab paindlikke töögraafikuid, toetatud karjäärivõimalusi jms (ettevõtte A edendab õiglast töötasu, rakendades iga-aastast palkade võrdlust kõigil ametikohtadel); turg hõlmab töötajate tootlikkuse optimeerimist, väärtuspõhist töötaja brändingut jms (kõikide ettevõtete esindajad rõhutavad, et nad soovivad pakkuda töötajatele inimväärseid töötingimusi). Selles näitajas ilmnes vastuolu – ettevõtetel A ja B on suur tööjõu voolavus, mis osaliselt on selgitatav jaemüügi sektori madala sisenemisbarjääriga, aga autorid näevad siin kohta, millele tähelepanu pöörata.

Kogukonna kasvu ja arengusse panustamise näitajad on kõigil kolmel ettevõtetel hierarhia, klann ja turg. Hierarhia selle näitaja kontekstis hõlmab sotsiaalse mõju aruandlust, eelarvesse planeeritavaid sponsoreerimise rahasid jms (kõik kolm ettevõtet omavad sponsorusstrateegiaid); klann hõlmab töötajate algatusi kogukonna hüvanguks jms ja turg hõlmab kliendilojaalsust läbi kohaliku panustamise jms. (ettevõtte B toidu raiskamine ja tervisekasvatus, ettevõtte C kogukonna toetus, mis on seotud linnaarengu ja kultuuri edendamisega, näiteks tänu koostööle kohaliku linnavalitsusega paigaldati avalikud joogiveekraanid, tagades seeläbi tasuta juurdepääsu joogiveele nii elanikele kui ka lemmikloomadele).

Kogukonna kaasamise näitajad on ettevõtetel A klann ja turg ja ettevõtetel B ja C lisaks ka hierarhia. Klann kogukonna kaasamise kontekstis hõlmab avalikke arutelusid,

töötubade korraldamist jms; hierarhia hõlmab kaasamiskavasid, küsitlusi piirkonnas jms (ettevõtte B jaoks on see strateegiline eesmärk, ettevõtte C jaoks on kogukonnaga koostöö üks nende väärtustest); turg hõlmab brändi tugevdamist kogukonna kaasamise kaudu (ettevõttel A on kaasav kogukonnaprogramm, mis julgustab kliente osalema puude istutamises), kliendiuuringu sidumist arendustegevusega jms.

Ettevõtete sotsiaalsete näitajate võrdlus (vt tabel 5) näitab, et kõigil ettevõtetel on kõik kvadrandid esindatud, samas ilmnevad selged erinevused nende süsteemsuses, ulatuses ja väärtuspõhisuses.

Tabel 5

Sotsiaalsed näitajad kaasusettevõtetes

	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte c
Sotsiaalsed näitajad	Kvadrant	Kvadrant	Kvadrant
Töötervishoid ja -ohutus	H	H, K	H, T
Töötajate vabatahtliku tegevuse soodustamine	K	K, T	K
Võrdõiguslikkus	A, H, K, T	A, H, K, T	A, H, K, T
Inimväärikus	H, K, T	H, K	H, K, T
Tööjõukasutus ja inimväärne töö	H, K	H, K, T	H, K, T
Panustamine kogukonna kasvu/arengusse	H, K, T	H, K, T	H, K, T
Kogukonna kaasamine	K, T	H, K, T	H, K, T
Tulem	1A, 5H, 6K, 4T	1A, 6H, 7K, 5T	1A, 6H, 6K, 6T

Autorite koostatud, tuginedes ettevõtete aastaaruannetele, kus A on adhokraatia, H on hierarhia, K on klann ja T on turg.

Ettevõtte A sotsiaalsete näitajate hulgas on kõrgelt esindatud klann (K), hierarhia (H) ja turg (T). Ettevõtte B sotsiaalsete näitajate hulgas on kõige kõrgemini esindatud klann (K), millele järgnevad hierarhia (H) ja turg (T). Ettevõtte C sotsiaalsete näitajate hulgas on kolm võrdselt kõrget tulemust hierarhia (H), klann (K) ja turg (T). Adhokraatia (A) on kõikidel ettevõtetel esindatud, aga ühtlase madala tulemusega.

Viimane valdkond, mida käsitletakse, on **juhtimislikud näitajad**. Juhtimislikud näitajad hõlmavad ettevõtte juhtimispraktikaid, keskendudes läbipaistvusele, eetilisele ja riskijuhtimisele. Juhtimise kvaliteet ja läbipaistvus on jätkusuutliku ettevõtluse üks keskseid alustalasid. Juhtimisnäitajad peegeldavad organisatsiooni väärtuspõhisust, eetilist käitumist, kaasamist, mitmekesisust ning vastutustundlikku otsustamist.

Eetikakoodeksi olemasolu näitajad on ettevõttel A hierarhia ja klann ning ettevõtetel B ja C lisaks ka turg. Hierarhia selles kontekstis hõlmab ametlikku eetikakoodeksit (kõik kolm ettevõtet omavad eetikakoodeksit ehkki need on nimetatud veidi erinevalt: ettevõttel A käitumiskodeks ning teeninduse ja käitumise hea tava juhised, ettevõttel B ärietiika poliitika ja ettevõttel C ärietikakoodeks); klann hõlmab ühiselt loodud väärtused, arutelud eetikast jms (ettevõtte A on koodeksi välja töötanud kaasavalt, kõik kolm ettevõtet korraldavad regulaarselt eetikakoolitusi jms); turg hõlmab eetilist juhtimist kui brändistrateegia osa, eetikamärgise kasutamist turunduses (ettevõtte B brändib osasid tooteid kui eetiliselt toodetud, ettevõtte C kuvab eetilist tegutsemist väärtuste tõlgendamisel).

Väärtuspõhise juhtimise näitajad on ettevõtetel A ja B klann, hierarhia ja turg ning ettevõttel C ainult hierarhia ja turg kvadrantis. Hierarhia väärtuspõhise juhtimise kontekstis hõlmab kindlat juhtimispõhimõtete raamistikku, töötajate kalibreerimist jms (ettevõtte A – töötajate värbamisel lähtume ettevõtte väärtustes, ettevõtte B – iga töötaja vastutab, et ta järgib grupi poliitikaid ja juhendeid, ettevõtte C – hea äriühingu tava, sisekontrolli ja riski juhtimise ametikoht); klann hõlmab juhtide käitumist eeskujuna väärtuste osas, mentorlusprogramme jms (ettevõtte A - töötajad kaasatakse juba väärtuste välja töötamise, ettevõtte B – mentorlusprogrammid uutele töötajatele ja juhtidele); turg hõlmab juhtide väärtuspõhise maine ehitamist, jätkusuutliku juhtimisstiili turundamist jms (ettevõtte A – väärtused toetavad jätkusuutlikkust ja juhivad kogu ettevõtte tegutsemist, ettevõtte C – väärtused toetavad jätkusuutlikkuse protsessi rakendamist).

Korruptsioonivastaste tegevuste näitajad on ettevõttel A hierarhia, ettevõttel B adhokraatia, hierarhia ja turg ning ettevõttel C hierarhia, klann ja turg kvadrantis. Adhokraatia korruptsioonivastaste tegevuste võtmes hõlmab tehnilisi lahendusi vihjeliinideks jms (ettevõttel B on kolmanda osapoole poolt sisseostetav vilepühumise teenus); hierarhia hõlmab korruptsioonivastase poliitika olemasolu, regulaarseid koolitusi ja auditeid (kõigis kolmes ettevõttes on olemas korruptsioonivastane poliitika ja toimuvad regulaarsed koolitused, lisaks raporteeritakse korruptsiooni juhtumitest); klann hõlmab aususe väärtustamist meeskonnatöös jms (ettevõtte C – eetiline tegutsemine on kätkeatud väärtustesse); turg hõlmab läbipaistvust ettevõtte tegevuses ning selle kaudu usaldusväärse maine loomist (ettevõtte B ja C brändivad endid kui null-tolerantsiga ettevõtted korruptiivse käitumise suhtes).

Juhtimisstruktuuri läbipaistvuse näitajad on ettevõttel A klann, ettevõtetel B ja C adhokraatia, hierarhia ja turg kvadrant. Adhokraatia selles kontekstis hõlmab digitaalseid juhtimisülevaateid (ettevõtte B ja C – regulaarsed jätkusuutlikkuse tegevuste ja tulemuste digitaalsed ülevaated töötajatele ja ettevõtte); hierarhia hõlmab struktuuri ja rollide läbipaistvuse dokumentides jms. (ettevõtte B – jätkusuutlikkuse aruandes on selgelt välja toodud aktsionäride üldkoosoleku, jms. rollid ja kohustused, lisaks on selgelt määratletud riski- ja sisekontrolliüksuse ning siseauditi funktsiooni vastutusosalad, ettevõtte C on avalikustamise osas veelgi põhjalikum – see tuleneb regulatiivsetest nõuetest börsiettevõttele) ja turg hõlmab brändi läbipaistvuse kuvandit, avalikku juhtimisaruandlust jms (ettevõtte B ja C avaldavad põhjalikku infot juhtimislikus vaates). Ettevõtte A avaldab juhtimisstruktuurist ainult juhatuse ja nõukogu liikmete nimed ning fotod, kuid puuduvad täpsemad andmed nende konkreetsete kohustuste, otsustusprotsesside jms. kohta. Kuigi selline minimaalne avalikustamine vastab ametliku esindatuse põhinõuetele, näitab see siiski lünka läbipaistvuse ja juhtimisfunktsioonide korralduse osas. Ettevõttesisese strateegilise ja operatiivjuhtimise piiritlemine jääb väljaspoole ebaselgeks, samas ettevõtte esindaja märgib:

„Meil on juhid lähedal ja otsuseid saab teha väga kiiresti, aga kõik otsused on väga kaalutletud ja läbipaistvad...“ (Intervjuu ettevõtte A, 2024).

Tippjuhtkonna soolise mitmekesisuse näitajad ettevõttel A on hierarhia, ettevõtetel B ja C hierarhia, klann ja turg kvadrant. Hierarhia selles kontekstis hõlmab soolise mitmekesisuse strateegia, aruandluse juhtkonna soolisest koosseisust jms (kõik ettevõtted avaldavad tippjuhtkonna soolise koosseisu); klann hõlmab naiste juhivõimekuse arendamist jms (ettevõtte B – avatud organisatsioonikultuur toetab soolist mitmekesisust, ettevõtte C – naisjuhtidele mentorlusprogramm) ning turg hõlmab sooliselt mitmekesisuse juhtimise brändimist (ettevõtte B ja C kuvavad end selgelt, nii jätkusuutlikkuse aruandes kui ka veebilehel, kui soolist tasakaalu toetavad ja võrdseid võimalusi pakuvad ettevõtted). Selles kategoorias eristub selgelt ettevõtte A, kelle kõrgemas juhtkonnas pole praegu ühtegi naist. Ka ettevõtte esindaja mõonab, et

„...segatiimid on efektiivsemad ja paremad. Minu kogemus ütleb, et naiste olemasolu juhatuse ja nõukogu tasemel annab juurde kvaliteeti, aga noh..., hetkel on nagu on. Jätkusuutlikkuse võtmes on partnerid täheldanud aruandes seda puudust. Juhtkonnas

hetkel vajadust muutusteks ei nähta, kuid siiski seda teadmist tilgutatakse“. (Intervjuu ettevõtte A, 2024)

Ettevõtete juhtimislike näitajate võrdlus (vt tabel 6) toob esile, et kõigi kolme juhtimislikud näitajad on esindatud suhteliselt sarnaselt. Ilmnes, et ettevõttel A ei olnud juhtimislikke näitajaid adhokraatia kvadrantis.

Tabel 6

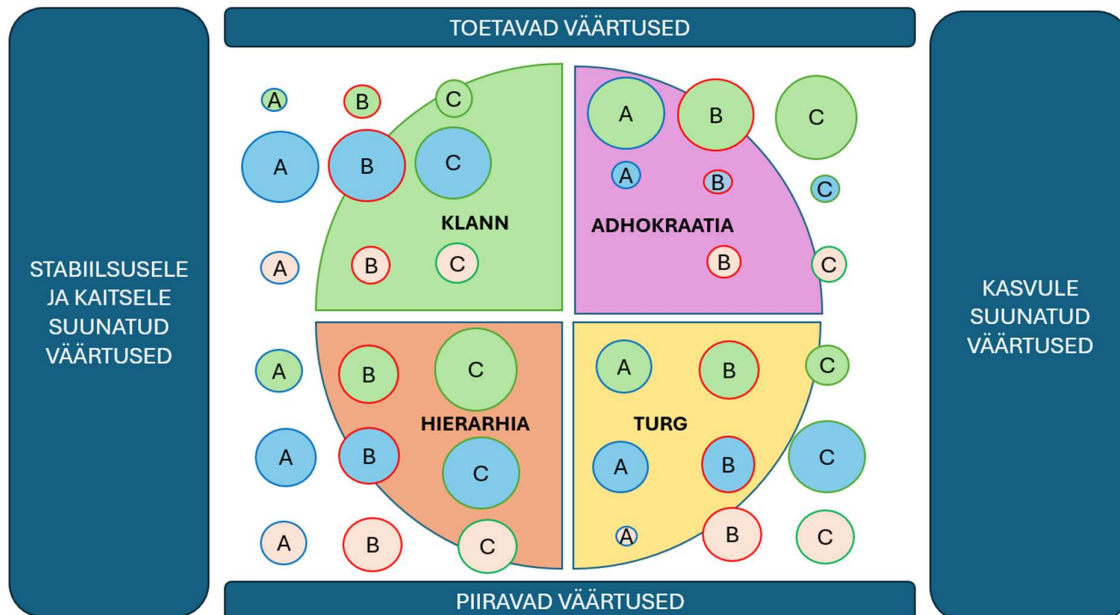
Juhtimislikud näitajad kaasusettevõtetes

	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte c
Juhtimislikud näitajad	Kvadrant	Kvadrant	Kvadrant
Eetikakoodeksi olemasolu	H, K	H, K, T	H, K, T
Väärtuspõhine juhtimine	H, K, T	H, K, T	H, T
Korruptsioonivastased tegevused	H	A, H, T	H, K, T
Juhtimisstruktuuri läbipaistvus	K	A, H, T	A, H, T
Tippjuhtkonna sooline mitmekesisus	H	H, K, T	A, H, K, T
Tulem	4H, 3K, 1T	2A, 5H, 3K, 5T	2A, 5H, 3K, 5T

Autorite koostatud, tuginedes ettevõtete aasta aruannetele, kus A on adhokraatia, H on hierarhia, K on klann ja T on turg.

Ettevõtetel A on ülekaalus juhtimislikes näitajates hierarhia (H) ja klann (K), nõrgalt on esindatud turg (T). Ettevõtete B ja C juhtimislike näitajate koondtulemus on identne, domineerivad hierarhia (H) ja turg (T), millele järgnevad klann (K) ja adhokraatia (A), samas on siiski erinevused kvadrantides esindatud näitajate lõikes.

Kolme ettevõtte võrdlev käsitlus kolmes jätkusuutlikkuse dimensioonis (keskkond, sotsiaalne vastutus ja juhtimine) võimaldab joonistada välja kolm erinevat organisatsioonilist profiilitüüpi, mis peegeldavad nende lähenemist vastutustundlikule juhtimisele, strateegilisele tasakaalule ja mõju ulatusele (vt joonis 5).



Joonis 5. Kaasusettevõtete jätkusuutlikkuse valdkonnad Hultmani (2005), Cameron ja Quinni (1999) sünteesitud raamistikus. Roheline värv on keskkonna, sinine sotsiaalsed ja roosa juhtimislikud näitajad.

Allikas: Autorite koostatud

Analüüsi tulemused näitasid, et kõik kolm uuritud ettevõtet kajastuvad jätkusuutlikkuse kolme dimensiooni osas - keskkond, sotsiaalne ja juhtimislik – kõigis neljas organisatsioonikultuuri kvadrantis: adhokraatia, klann, hierarhia ja turg. Ainsaks erandiks kujunes ettevõtte A, mille juhtimislikes näitajates puudusid täielikult adhokraatiale viitavad tunnused (vt joonis 5 puuduv roosa ring A).

Iga kvadrant täidab jätkusuutlikkuse saavutamisel spetsiifilist funktsiooni. Adhokraatia soodustab innovatsiooni ja paindlikkust, mis on oluline kiiresti muutuv keskkonna dimensioonis, vastusena kliimamuutuse ja ressursikasutuse probleemidele. Hierarhia tagab standardiseerituse, reeglipärasuse ja vastavuse normatiivsetele nõuetele, mis on kriitilise tähtsusega juhtimislike ja regulatiivsete aspektide rakendamisel. Turukultuur võimaldab tulemuspõhist lähenemist, brändi väärtustamise ning mõõdetavuse esiletõstmist – omadused, mis toetavad jätkusuutlikkuse nähtavust ja mõju hindamist. Klannikultuur soodustab töötajate kaasatust, kollektiivset identiteeti ning väärtuspõhist sisemist motivatsiooni, võimaldades jätkusuutlikkuse juurdumist organisatsiooni igapäevapraktikatesse.

Joonisel 5 visualiseeritud kvadrantide ja näitajate jaotusest ilmneb, et ettevõtete keskkonnaalased näitajad (rohelised ringid) on tugevalt esindatud adhokraatia kvadrantis, viidates sellele, et ökoloogilised eesmärgid eeldavad paindlikke ja uuenduslikke lähenemisi; sotsiaalsed näitajad (sinised ringid) on ühtlaselt enim esindatud klanni kvadrantis, mis peegeldab sotsiaalsete aspektide – nagu töötajate heaolu, kogukondlikud algatused ja võrdõiguslikkus – tugevat seotust kollektiivsete väärtustega. Juhtimislikud näitajad (roosad ringid) on kõige selgemini positsioneeritud hierarhia ja turu kvadranti, viidates formaalsele protsessijuhtimisele ja tulemuspõhisele mõõdikute kasutamisele.

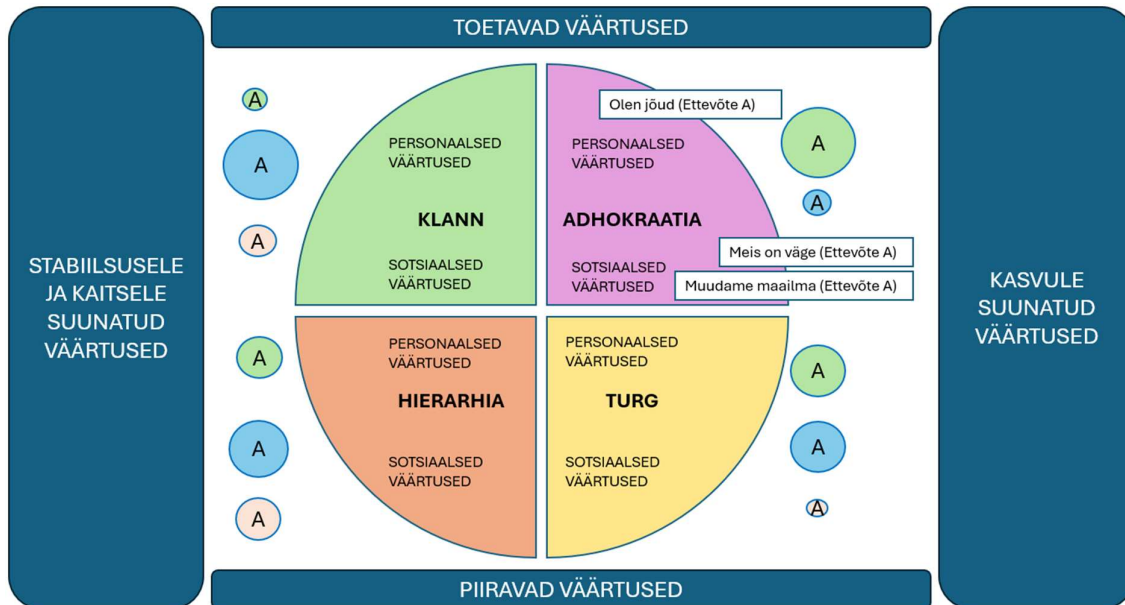
Kuigi kõigi ettevõtete puhul leidub esindatus igas kvadrantis, erineb näitajate ulatus kvadrantide lõikes. Adhokraatias domineerivad keskkonnateemad, samas kui sotsiaalsete ja juhtimislike näitajate esindatus on seal tagasihoidlikum. Klanni kvadrantis on tugevalt esindatud sotsiaalsed näitajad, kuid keskkonna- ja juhtimislikud näitajad jäävad tahaplaanile. Hierarhia ja turu kvadrandid näitavad sarnast profiili – juhtimis- ja sotsiaalsete näitajate laiemat kajastatust, kuid ettevõtte C eristus siin selgelt, tuues tugevalt esile ka keskkonnateemad hierarhilise struktuuri kaudu ning rakendades ulatuslikult sotsiaalseid näitajaid nendes kvadrantides.

Kokkuvõttes saab öelda, et organisatsiooni jätkusuutlikkus ei ole homogeenne ega lineaarne; pigem on see mitmemõõtmeline ja strateegiliselt kujundatud nähtus. Jätkusuutlikkusega seotud jõupingutuste tasakaal ja tugevus sõltuvad juhtimiskultuurist, organisatsiooni prioriteetidest ja sotsiaalse vastutuse eneseteadvusest, mistõttu tuleks jätkusuutlikkuse juhtimist käsitleda kui pidevat, kontekstitundlikku arenguprotsessi, mis rõhutab lisaks tulemustele ka nende saavutamise seotud baasväärtusi ja vastutust.

2.3. Jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamise seosed ettevõtte väärtustega

Jätkusuutlikkuse saavutamiseks on oluline, et organisatsioon sõnastaks oma põhiväärtused, tagaks, et kõik töötajad mõistaksid neid väärtusi ning kindlustaks, et tippjuhtkond toetab eetilisi põhimõtteid. Järgnevalt uurivad autorid kaasusettevõttega seotud eelnimetatud väärtuste rolli jätkusuutlikkuse eesmärkide elluviimisele. Organisatsioonide väärtused on nende strateegiliste otsuste aluseks ja mõjutavad olulisel ettevõtete valikuid jätkusuutlikkuse eesmärkide seadmisel ning saavutamisel.

Järgnevalt sünteesivad autorid eelnevas peatükis läbiviidud analüüsi põhjal kaasusettevõtete profiilid ettevõtte väärtuste ja jätkusuutlikkuse näitajate vahel. Joonis 6 illustreerib ettevõtet A.



Joonis 6. Ettevõtte A väärtuste ja jätkusuutlikkuse valdkonnad Hultmani (2005), Cameron ja Quinni (1999) sünteesitud raamistikus. Roheline värv on keskkonna, sinine sotsiaalsed ja roosa juhtimislikud näitajad.

Allikas: Autorite koostatud

Ettevõtte A on hübriidenergia sektoris tegutsev ettevõtte, mille peamised tegevusvaldkonnad on mootorkütuste, gaasi ja elektrienergia jae- ja hulgimüüki. Ettevõtte kuulub suuremasse kontserni, mille koosseisu kuulub seitse tütar- ja neli sidusettevõtet, mis loob vajaduse struktureeritud juhtimissüsteemidele ja koordineeritud väärtusraamistiku järele. Aastal 2023 töötas ettevõttes keskmiselt 460 täistööajale taandatud töötajat.

Ettevõtte A missiooniks on saada Eestis turuväärtuselt juhtivaks energiaettevõtteks, tehes seda läbi investeeringute, klientide harimise, kogukondade toetamise ning uute toodete ja teenuste turule toomise. Visioon „*Muudame maailma*“ väljendab selget kasvu- ja arengule orienteeritud suunda ning toetab uuendusmeelset ja strateegiliselt suunatud organisatsioonikultuuri. Deklareeritud väärtused, nagu „*Muudame maailma*“, „*Meis on väge*“ ja „*Olen jõud*“, asetsevad adhokraatia kvadrantis, nii personaalsel kui ka sotsiaalsel

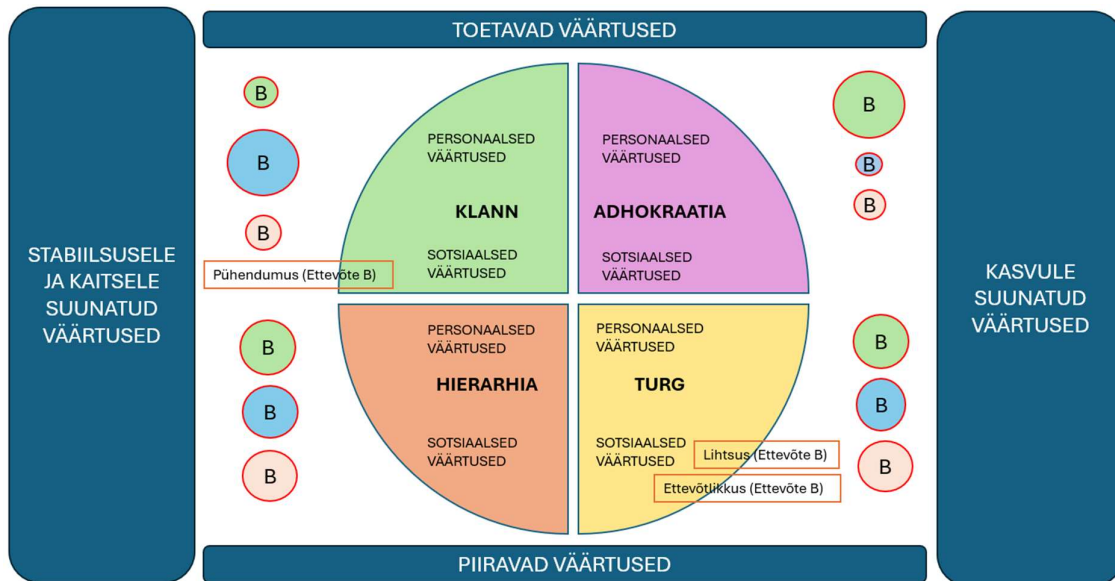
tasandil toetades ettevõtte kõrget innovatsioonivõimet ja keskkonnaalaseid jätkusuutlikkuse tegevusi, soodustades nii töötaja kui ka ettevõtte tasandil ühise eesmärgi poole liikumist, mis ei vaja välist survet, vaid on ettevõttele sisemiselt omane.

Jätkusuutlikkuse osas on ettevõtte A tugeva esindatusega **keskkonnaalastes näitajates**, eelkõige adhokraatia kvadrantis (suur roheline ring joonisel 6), nad soosivad innovatsiooni, avatust muutustele ning proaktiivsust, luues keskkonna, kus uuenduslikud ja keskkonnasõbralikud lahendused on loomulik osa äritegevusest. Tugev eneseusku ja jõudu rõhutav väärtusprofiil toetab töötajate valmisolekut algatada ja rakendada uusi ideid, julgustab riskide võtmist ning motiveerib keskkonnateemadele loovalt ja ambitsioonikalt lähenema. Personaalsel tasandil tähendab see, et iga töötaja tunneb, et tal on isiklik vastutus ja mõju keskkonnasäästlike lahenduste juurutamisel. Sotsiaalsel tasandil toetavad need väärtused kogu ettevõtte ühist tegutsemist keskkonna teemadel, andes kõigile liikmetele tunde, et nad on osa millestki suuremast ja olulist panustamas ühiskonna muutumisse, tugevdades nii meeskonnatunnet ja valmidust osaleda ühisalgatustes ning keskkonna projektides. Innovatiivne ja muutustele orienteeritud väärtusprofiil annab ettevõttele suure potentsiaali tõelisteks keskkonnategudeks, aga ilma süsteemse juhtimiseta ja läbipaistva tulemuste mõõtmiseta kaasneb risk, et jätkusuutlikkus muutub pigem turunduslikuks kui sisuliseks ehk tekib rohepesu oht.

Sotsiaalsete näitajate (suured sinised ringid joonisel 6) paiknemine stabiilsusele ja kaitsele suunatud väärtuste piirkonnas näitab, et ettevõtte töötajad on kaasatud, samuti väärtustatakse kogukonnatunnet ja ettevõtte hästi toimivat sisekultuuri. Väärtus „*Meis on väge*“ soodustab tugevat kollektiivset identiteeti ning motivatsiooni panustada ühiste eesmärkide nimel, mille tulemusena on töötajate kaasamine erinevatesse algatustes ning sisekultuuri arendusse hästi esindatud. Väärtused „*Muudame maailma*“ ja „*Olen jõud*“ toetavad avatust uutele ideedele ning aktiivset osalust sotsiaalsetes projektides (nt kogukonna kaasamine, vabatahtlik tegevus, paindlike töövormide pakkumine). Isiklikele jõule ja potentsiaalile orienteeritud väärtusraamistik toetab ka tööelu mitmekesisust ning võrdseid võimalusi, kuna iga töötaja panust nähakse olulise ja väärtuslikuna. Teisalt tuleb sotsiaalsete näitajate puhul siiski arvestada, et ettevõtte A-s on kõrge tööjõu voolavus, mis võib viidata sellele, et inspireerivad ja muutustele suunatud väärtused ei jõua alati igapäevases töökogemuses iga töötajani või et kollektiivne motivatsioon pole täielikult

rakendunud kogu organisatsioonis. Ettevõtte A väärtused loovad soodsa pinnase sotsiaalsete jätkusuutlikkuse näitajate tugevdamiseks, soosides töötajate kaasamist, ühist missioonitunnet ja avatust uutele lahendustele, eeldades samas väärtuste igapäevase rakendamise süsteemset juhtimist ja tähelepanu ka praktilisele töökorraldusele, et väärtused ei jääks ainult inspireerivaks loosungiks, vaid realiseeruksid ka tegelikes sotsiaalsetes tulemustes ja töötajate rahulolus.

Juhtimislikud näitajad (roosad ringid joonisel 6) on ulatuslikumad piiravate väärtuste piirkonnas, väljendudes tugevalt hierarhilistes juhtimislikes näitajates, nagu eetika, läbipaistvus, regulatiivne vastavus ja selged vastutusosalad. Ettevõtte kuuluvus kontserni ja suured äritegevuse mahud eeldavad kindlat juhtimisraamistikku ja standardiseeritud protsesse, mis toetavad usaldusväarsust ja stabiilsust – need on kooskõlas väärtusega „*Olen jõud*“, tagades, et ettevõtte eetilised ja korrupsioonivastased põhimõtted süsteemselt juurutatud ja juhtimises on selged reeglid ning kontrollimehhanismid. Kuigi sotsiaalsel tasandil väärtused soosivad kollektiivset jõudu ja ühist panust, on ettevõtte juhtimisstruktuuris klannikultuuri väljendumine pigem tagasihoidlik. Innovatsiooni ja maailma muutmise väärtused toetavad ka brändi usaldusväarsuse loomist ning ettevõtte positsioneerimist jätkusuutliku ja tugeva turuosalisena, avaldades tulemuspõhisuses ning valmisolekus oma tegevusi läbipaistvalt kommunikeerida, tugevdades seeläbi ettevõtte mainet ja vastutustunnet nii turu kui ühiskonna ees. Ettevõtte A väärtused on tugevaks kultuuriliseks aluseks, mis toetavad ambitsioonikat ja vastutustundlikku juhtimist. Need väärtused avalduvad juhtimislikes näitajates eeskätt kindla struktuuri, eetika ja tulemuste mõõdetavuse kaudu (hierarhia ja turg), samas kui uuendusmeelsus ja kollektiivne panus võiksid tulevikus veelgi enam integreeruda juhtimisprotsessidesse.



Joonis 7. Ettevõtte B väärtuste ja jätkusuutlikkuse valdkonnad Hultmani (2005), Cameron ja Quinni (1999) sünteesitud raamistikus. Roheline värv on keskkonna, sinine sotsiaalsed ja roosa juhtimislikud näitajad.

Allikas: Autorite koostatud

Ettevõtte B tegutseb jaemüügisektoris ning kuulub rahvusvahelisse kontserni, millel on selgelt defineeritud ühtsed juhtimis põhimõtted ja standardiseeritud poliitika ning nende järgimine on kohustuslik kõikidele töötajatele. 2023. aastal oli ettevõttes keskmiselt 2558 täistööajale taandatud töötajat, mis tähendab, et ettevõttel on oluline inimeste juhtimise ja sotsiaalne vastutus. Struktuuriliselt on ettevõtte juhtimine mõjutatud kontserni tasandil kehtestatud normidest, mis kanduvad edasi ja kajastuvad nii sisekontrollisüsteemides, aruandluses kui ka jätkusuutlikkuse strateegias.

Ettevõtte missioon „*Aitame muuta iga päeva pisut lihtsamaks*“ ja visioon „*Looma tuleviku ostuelamusi. Juhindume tervislikest ja jätkusuutlikest valikutest, panustades inimeste ellu ja ühiskonda. Iga päev.*“ väljendavad kliendikesksust ning sotsiaalse ja keskkondliku vastutuse integreerumist igapäevases tegevus. Deklareeritud väärtused – „*Lihtsus*“, „*Ettevõtlikkus*“ ja „*Pühendumus*“ – paiknevad kõik sotsiaalsete väärtuste tasandil, olles kujundatud ja ellu viidud peamiselt kollektiivse identiteedi, meeskonnatunde ja ühise tegutsemise kaudu, kuid toetavad nõrgalt töötajate isiklikku initsiatiivi, pайдlikkust ning uuendusmeelsust. Nii on nad küll kooskõlas strateegilise jätkusuutlikkuse

saavutamiseks, toetades meeskonnatööd, efektiivsust ja brändipõhist positsiooni, aga nad ei suuna töötajaid personaalsel tasandil ning võivad tekitada olukorra, et jätkusuutlikkuse tegevused põhinevad peamiselt ühisel tegutsemisel ja etteantud juhistel, mitte niivõrd iga töötaja isiklikul initsiatiivil või loominguulisel.

Keskkonnavalaste näitajate analüüs (rohelist ringid joonisel 7) kinnitab, et ettevõtte B peab oluliseks just neid dimensioone, mida nende väärtusraamistik kõige enam toetab: innovatiivsuse rakendamine praktikas, tulemuste mõõdetavus ja jätkusuutlikkuse keskkonnavalane bränding. Jätkusuutlik bränding kommuunikeerib kvantitatiivsed näitajad, näiteks toidukao määr ainult 1,57%. Ettevõtte esindaja rõhutab mõõtmise kesksel rolli:

„Kui ei ole mõõdikuid, siis see on näiline. Aga niipea, kui oled talle külge pannud mõõtmise, hakkab kogu seltskond selle nimel pingutama. Väärtuste ja mõõtmise koosul on oluline“ ..“ (Intervjuu ettevõtte B, 2024)

See kinnitus väärtuste ja juhtimismõõdikute koosmõjust väljendab selgelt turukultuuri domineerivat mõju. Turu-orienteeritust kinnitab ka viide Skandinaavia praktikale:

“Skandinaavias ei võta keegi su toru kui sul pole ette näidata jalajälje mingit värki/.../vaata, ikkagi turg paneb asja paika..” (Intervjuu ettevõtte B, 2024)

Siiski ei piirdu keskkonnategevused turu kvadrantiga, nad on esindatud ka kõikides teistes kvadrantides. „Pühendumus“ kui väärtus tähendab, et töötajad tajuvad end olevat osa meeskonnast, kes tegutseb ühise eesmärgi nimel, mistõttu keskkonnateemad saavad ühiseks prioriteediks. Väärtus „Lihtsus“ suunab organisatsiooni optimeerima ressursikasutust ning eelistama keskkonnasäästlikke, lihtsasti teostatavaid ja standardiseeritud lahendusi. Väärtus „Ettevõtlikkus“ julgustab katsetama uusi keskkonnasäästlikke meetodeid, kuid kuna väärtused ei laiene individuaalsele tasandile tähendab „Ettevõtlikkus“ pigem kogu ettevõtte kui meeskonna valmisolekut uusi lahendusi ellu viia, mitte üksikute töötajate loominguulist initsiatiivi.

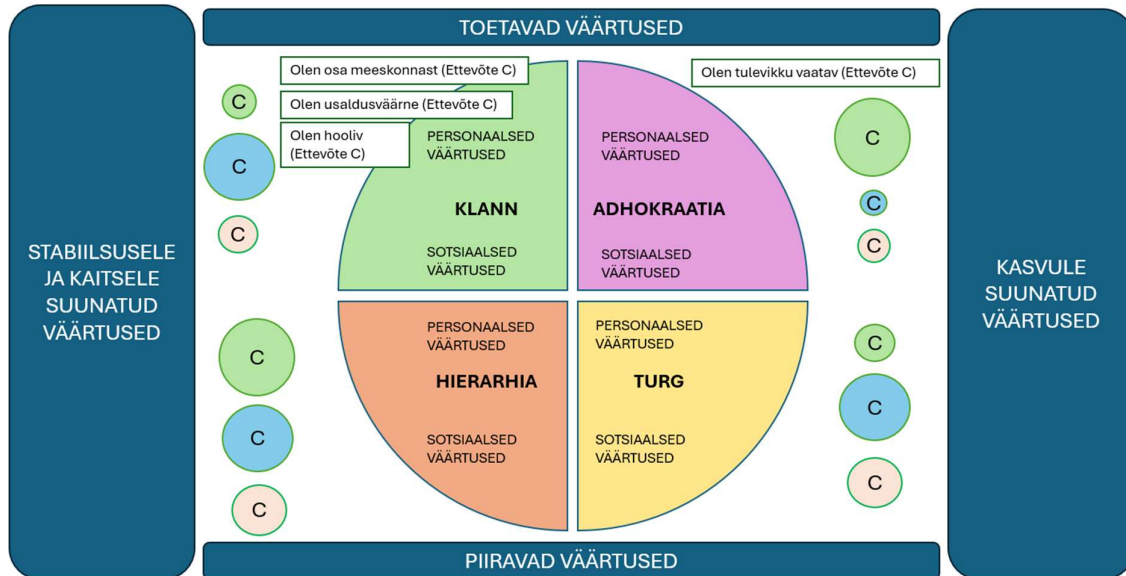
Sotsiaalsete näitajate (sinised ringid joonisel 7) tugev esindatus klanni kvadrantides on kooskõlas väärtusega „Pühendumus“, mis loob tugeva meeskonnatunde ja toetab kollektiivset vastutust, soodustades ühtekuuluvust, lojaalsust ja aktiivset osalemist ettevõtte ühistes algatustes, nagu kogukonnale suunatud liikumisüritused, vabatahtlikud tegevused ja mitmekesisuse programmide läbiviimine. Ettevõtte väärtustab soolist ja kultuurilist mitmekesisust, mis väljendub näiteks kõrges naiste osakaalus juhtkonnas ning avalikus

toetusest LGBTQ+ kogukondadele, kujundades nii avatud, kaasava ja toetava töökeskkonna. Sotsiaalselt vastutust toetavad näitajad nagu 38% naiste osakaal tippjuhtkonnas, toetus LGBTQ+ kogukondadele ja kogukonnale suunatud liikumisürituste korraldamine. Need tegevused viitavad väärtuspõhisele sotsiaalsele kultuurile, kus kaasatus ja mitmekesisus on selgelt nähtavad nii strateegilises fookuses kui ka igapäevapraktikas. Väärtus „*Lihtsus*“ soodustab avatust ja selget kommunikatsiooni, mis aitab töötajatel paremini mõista ettevõtte ootusi, strateegiaid ja sotsiaalseid algatusi, toetades selgete reeglite ja protseduuride loomist, mis tagab õiglasema ja turvalisema töökeskkonna. „*Ettevõtlikkus*“ tähendab aga mitte töötaja individuaalset riskivalmidust, vaid kogu ettevõtte valmisolekut katsetada uusi ühiskondlikult kasulikke algatusi ning kiiresti reageerida kogukondlikele vajadustele. Samas võib selline kollektiivne lähenemine mõnel juhul tähendada ka suuremat tööjõu voolavust, kui töötajad ei tunne väärtuste igapäevast rakendumist või individuaalset tunnustust. Sellest hoolimata toetavad ettevõtte B väärtused selgelt sotsiaalse jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist läbi meeskonnatöö, kaasamise ja ühiselt jagatud vastutuse.

Juhtimislikud näitajad (roosad ringid joonisel 7) on ettevõttes tugevamalt esindatud hierarhia ja turukultuuri kvadrantides, mis tähendab, et ettevõttes B on juhtimises olulisel kohal ühtsus, selgus, kollektiivne vastutus ja läbipaistvus. „*Pühendumus*“ toetab tugevat ühist vastutust ja lojaalsust organisatsiooni eesmärkide suhtes, sealhulgas eetiliste ja regulatiivsete normide täitmisel, aidates nii luua ühtse meeskonnakultuuri, kus töötajad on motiveeritud järgima ettevõtte eetikakoodeksit, riskijuhtimise põhimõtteid ning standardiseeritud juhtimisprotsesse, mis omakorda tugevdab organisatsiooni sisemist sidusust ja ühist distsipliini. „*Lihtsus*“ väljendub juhtimispraktikates läbipaistvuse ja tõhususe taotlemises, kus juhtimisotsused ja protseduurid on struktureeritud, arusaadavad ja kergesti jälgitavad, lihtsustades nii sise- kui väliskommunikatsiooni ning toetades kiiret kohanemist muutuvates oludes. Selge struktuur ja lihtsad reeglid aitavad maandada riske ja parandada juhtimise kvaliteeti. „*Ettevõtlikkus*“ tähendab valmisolekut kohaneda, kasutada ära uusi võimalusi ja olla paindlik juhtimisotsuste tegemisel, samas ettevõtte väärtuste sotsiaalne tasand suunab ettevõtlikkuse rakendumise pigem ettevõtte juhtimispraktikasse kui üksiktöötaja algatusena.

Kokkuvõttes näitab ettevõtte B analüüs, et jätkusuutlikkus on ka selles ettevõttes tasakaalustatult rakendatud, olles nii strateegiline, süsteemne kui ka väärtuspõhine. Ettevõtte

kultuuriline mitmekesisus võimaldab samaaegselt reageerida nii kiiresti muutuvale turuolukorrale kui hoida ka organisatsioonilist stabiilsust. Taaskord loob tasakaal adhokraatia, klanni, hierarhia ja turu kultuuritüüpide vahel eeldused pikaajaliseks vastutustundlikuks tegutsemiseks ning kinnitab ettevõtte positsiooni jätkusuutlikkuse valdkonna liidrina, mida on tunnustanud ka sõltumatud hindajad, sh Sustainable Brand Index Estonia (2024).



Joonis 8. Ettevõtte C väärtuste ja jätkusuutlikkuse valdkonnad Hultmani (2005), Cameron ja Quinni (1999) sünteesitud raamistikus

Allikas: Autorite koostatud

Ettevõtte C on Eesti suurim vee- ja kanalisatsiooniteenuse pakkuja, millel on oluline roll elutähtsa infrastruktuuri haldamisel ning mis teenindab ligikaudu kolmandikku Eesti elanikkonnast. Ettevõtte on noteeritud Nasdaq Balti börsil, mistõttu talle rakenduvad kõrged läbipaistvuse ja regulatiivse vastavuse nõuded. Suurimateks osanikeks on Tallinna linn ja OÜ Utilitas.

Ettevõtte C missiooniks on „Ühendame inimesed eluks vajalikku veeringi“ ning visiooniks „Loomes puhta veega parema elu“. Ettevõtte väärtused – „Olen osa meeskonnast“, „Olen hooliv“, „Olen usaldusväärne“ ja „Olen tulevikku vaatav“ – toetavad tugevat meeskonnatunnet, usaldust ning arengule suunatust. Need väärtused on defineeritud personaalsel tasandil (vt joonis 8) ning paigutuvad toetavate väärtuste piirkonda, toetades nii

individuaalset motivatsiooni kui ka kogu ettevõtte sisemist sidusust ja loovad seeläbi eeldused, et jätkusuutlikkus on loomulik osa igapäevatööst ning kogu ettevõtte kultuurist.

Personaalsel tasandil annavad väärtused „*Olen hooliv*“, „*Olen usaldusväärne*“ ja „*Olen tulevikku vaatav*“ igale töötajale selge suuna ja tähenduse oma töös, suunates töötajaid olema vastutustundlikud, mõtlema pikaajaliselt ning panustama isiklikult nii klientide heaolusse kui ka keskkonnahoidu. Näiteks motiveerib personaaltasandi hoolivus töötajat märkama nii keskkonna kui inimeste vajadusi, usaldusväärsus tähendab lubadustest kinnipidamist ning tulevikku vaatav suhtumine soosib innovatsiooni ja arengule orienteeritust igapäevatöös. Sotsiaalsel tasandil loovad need väärtused tugeva meeskonnatunde, ühtekuuluvuse ja kollektiivse vastutuse. Väärtus „*Olen osa meeskonnast*“ tähendab, et töötajad tunnetavad oma rolli osana suuremast eesmärgist ja toetavad üksteist ühiste sihtide saavutamisel, see suurendab usaldust, koostööd ning aitab edukalt rakendada organisatsiooni jätkusuutlikkuse eesmärgi üheskoos – näiteks panustades ühiselt kogukonna hüvanguisse või osaledes ettevõtte ühistes keskkonna projektides.

Jätkusuutlikkuse osas on ettevõtte C **keskkonnaalased näitajad** (rohelistes ringid joonisel 8) tugevalt esindatud adhokraatia ja hierarhia kvadrantis, seda toetavad ka ettevõtte väärtused, kus ühelt poolt „*tulevikuvaatavus*“ annab jõu olla innovaatiline ja tuua keskkonnahoidu uusi lahendusi ning teiselt poolt „*Usaldusväärsus*“ ja „*Hoolivus*“ kindlustavad, et need lahendused on vastutustundlikult ja läbipaistvalt juhitud, sest need väärtused suunavad organisatsiooni käituma ausalt, eetilisel ning arvestama nii oma töötajate, klientide kui ka ühiskonna huvidega.

Sotsiaalsed näitajad (sinised ringid joonisel 8) avalduvad ühtlaselt turu, klanni ja hierarhia kvadrantis, mida peegeldab töötajate madal voolavus, kõrge rahulolu ja pühendumus ning töötajate heaolu ja kogukondliku sidususe väärtustamine ehk kõik sotsiaalse jätkusuutlikkuse võtmetegurid. „*Hoolivus*“ laieneb nii kolleegidele kui ka laiemale kogukonnale, soodustades vabatahtlikku panustamist ja ühiseid ettevõtmisi. Hierarhia kvadrant peegeldab selgeid vastutusvaldkondi, korrektselt toimivat kaebuste lahendamise protsessi ja süsteemne tagasiside kogumist, mis kõik toetavad stabiilset ja turvalist töökeskkonda. Turu kvadrant näitab läbipaistvust, vastutust sidusrühmade ees ning kaasavat suhtlemist, kuvades ettevõtet sotsiaalselt vastutustundliku ja läbipaistva organisatsioonina ning tugevdades sidemeid kogukonnaga, luues nii usaldust ka ühiskonnas laiemalt.

Juhtimislikud näitajad (roosad ringid joonisel 8) on esindatud hierarhia, turu aga ka klanni kvadrantis, mis ühendab reeglipärasuse ja kontrolli (hierarhia), välise tulemuslikkuse (turg) ning inimkeskse lähenemise (klann) võimaldades nii ettevõtetel olla ühtaegu usaldusväärne, konkurentsivõimeline kui ka töötajate poolt hinnatud - see kõik toetab jätkusuutliku arengu juhtimist.

„Meil on neli väärtust: olen osa meeskonnast, olen hooliv, olen tulevikku vaatav ja olen usaldusväärne. Nendel väärtustel on ka käitumuslik pool, näiteks olen professionaalne, tegutsen eetilisel ja nii edasi.“ (Intervjuu ettevõtte C, 2024)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte C näol on tegemist väärtuspõhise ja strateegiliselt jätkusuutliku organisatsiooniga, kus ettevõtte missioon, visioon ja deklareeritud väärtused moodustavad sidusa ja tugeva aluse nii igapäevaseks tegutsemiseks kui ka pikaajaliseks arenguks. Ettevõtte C roll Eesti suurima vee- ja kanalisatsiooniteenuse pakkujana seab talle kõrged ootused nii ühiskondliku vastutuse, läbipaistvuse kui ka keskkonnahoidlikkuse osas, mille täitmist toetavad ettevõtte väärtused, mis on defineeritud personaalsel tasandil ning väljenduvad nii töötajate individuaalses käitumises kui ka ettevõtte organisatsioonikultuuris.

Peamised tulemused ja järeldused

Organisatsiooni väärtused toimivad ettevõtte jaoks väärtuskompassina, andes ettevõttele suuna, millistesse jätkusuutlikkuse algatustesse oma ressursse suunata. Käesoleva uurimuse põhjal, kus analüüsiti kolme Eesti silmapaistva jätkusuutlikkuse praktikaga ettevõtet, saab välja tuua järgmised järeldused, mis avavad väärtuste ja jätkusuutlikkuse seosed.

- Empiirilise analüüsi tulemused näitavad, et selgelt sõnastatud ja organisatsiooni üleselt kommuniqueeritud väärtused on jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel olulised, sest need annavad töötajatele kindla raamistiku, millest juhinduda nii igapäevatoos kui ka strateegilistes otsustes. Kui väärtused on töötajatele mõistetavad ja kättesaadavad, kujunevad neist ühised suunised, millele kogu kollektiiv saab toetuda ning mille abil on võimalik liikuda eesmärgipäraselt jätkusuutliku arengu suunas. See vähendab riski, et väärtused jäävad ainult dokumentidesse ning aitab tagada, et need kajastuvad ka tegelikus käitumises ja otsustes.
- Oluline on, et väärtused peavad olema tähenduslikud nii personaalsel kui ka sotsiaalsel tasandil. Kui inimesed võtavad ettevõtte väärtused isiklikult omaks ning tajuvad, et need

on ka osa nende enda identiteedist, kasvab motivatsioon jätkusuutliku käitumise elluviimiseks märkimisväärselt. Samal ajal võimaldavad sotsiaalse tasandi väärtused luua tugeva meeskonnatunde, milles töötajad näevad end ühtse eesmärgi saavutamise nimel tegutsemas. Selline väärtuste omaksvõtt suurendab organisatsiooni suutlikkust teha pikaajalisi, järjepidevaid ja ühiskonnale kasulikke valikuid.

- Empiiriline analüüs näitab samuti, et väärtused, mis on tihedalt seotud organisatsiooni missiooni, visiooni ja igapäevase tegevusega, aitavad luua tugeva silla strateegiliste sihtide ning igapäevaste praktikate vahel. See tähendab, et jätkusuutlikkus ei ole ainult eraldiseisev projekt, vaid muutub loomulikuks osaks kogu ettevõtte toimimisest. Kui väärtused, missioon ja visioon moodustavad ühtse terviku, on organisatsioonil võimalik edukalt integreerida jätkusuutlikkuse eesmärgid nii tööprotsessidesse kui ka juhtimisotsustesse.
- Analüüs kinnitab ka seda, et toetavad ja muutustele avatud väärtused, nagu innovatsioon ja tulevikku suunatus, mängivad olulist rolli eelkõige keskkonnaalaste jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel. Organisatsioonid, kus väärtustatakse paindlikkust, uuendusmeelsust ja avatust uutele ideedele, suudavad kiiremini ja tõhusamalt reageerida keskkonnaga seotud väljakutsetele. Sellised väärtused toetavad uute lahenduste katsetamist, tehnoloogiliste uuenduste rakendamist ning julgustavad võtma vastu otsuseid, mis toetavad pikaajalist jätkusuutlikku keskkonnaalast arengut.
- Töötajate kaasamine ja tugev meeskonnatunne toetavad sotsiaalset jätkusuutlikkust, kuna need loovad pinnase vastastikuseks usalduseks, kollektiivseks motiveerituseks ja koostööks. Meeskonnavaim, kaasatus ja ühiselt jagatud eesmärgid võimaldavad töötajatel panustada mitte ainult oma, vaid ka kogu ettevõtte ja kogukonna heaolusse, tugevdades nii sotsiaalset kapitali, mis aitab kaasa stabiilse ja hooliva töökeskkonna loomisele.
- Oluline on ka see, et jätkusuutlikkuse parimad praktikad tekivad juhul, kui kõigi väärtuste kvadrantide – klanni, adhokraatia, turu ja hierarhia – funktsioonid on organisatsioonis esindatud, tekitades tasakaalu. Iga kvadrant täidab olulist rolli: innovatsioon ja paindlikkus loovad ruumi arengule, sisemine koostöö toetab ühise eesmärgi nimel tegutsemist, tulemuslikkus tagab ettevõtte konkurentsivõime ning stabiilsus ja kontroll aitavad riske maandada. Tasakaalustatud väärtuste portfell

võimaldab ettevõttel arendada pikaajalist jätkusuutlikkust ja vastata mitmetahuliste ootustele.

Lõpetuseks võib öelda, et kolme juhtiva Eesti ettevõtte kogemus kinnitab, et väärtustel on ettevõttes oluline roll jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel, nad loovad selleks eeldused nii strateegilisel kui ka operatiivsel tasandil. Väärtuste, missiooni, visiooni ja tegelike praktikate kooskõla toetab innovatsiooni, kollektiivset vastutust, läbipaistvat juhtimist ning pikaajalist arengut. Selline lähenemine kinnitab varasemat teoreetilist käsitlust, et väärtused pole pelgalt deklaratsioon, vaid tõhus vahend, mis struktureerib organisatsiooni jätkusuutlikkuse protsesse, aitab maandada riske ning loob jätkusuutliku konkurentsieelise (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Eccles et al., 2014; Schwartz, 2011).

Kokkuvõte

Ettevõtted ei muretse enam ainult oma majandusliku edu pärast, vaid seisavad silmitsi vajadusega positiivselt panustada keskkonna- ja sotsiaalsetesse aspektidesse. Seetõttu on organisatsiooni väärtused ja nende roll jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel muutunud globaalselt oluliseks uurimisvaldkonnaks (Ioannou ja Hawn, 2019).

Käesolev magistritöö käsitleb tänapäeva ärimaastikul üha aktuaalsemat teemat: jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist organisatsioonikultuuri ja deklareeritud väärtuste kontekstis. Töö eesmärgiks oli selgitada, millist rolli mängivad ettevõtte deklareeritud väärtused jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel. Eesmärgi saavutamiseks seati 6 uurimisülesannet: (1) kaardistada organisatsiooni väärtuste teoreetilised käsitlused, (2) siduda väärtuste kontseptsioon jätkusuutlikkusega, (3) koostada empiiriline analüüsiraamistik valitud teooriate alusel, (4) analüüsida kaasusettevõtete väärtusi, (5) hinnata jätkusuutlikkuse näitajate rakendamist dokumentide ja intervjuude põhjal ning (6) tuua esile peamised seosed, tulemused ja järeldused.

Töö tugineb kvalitatiivsele uurimusele. Empiirilised andmed koguti dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude teel. Dokumendianalüüs hõlmas kolme Eesti ettevõtte (A – hübriidenergia, B – jaekaubandus, C – vee-ettevõtte) 2023. a aastaaruandeid ja kodulehtedel avaldatud informatsiooni. Viidi läbi neli intervjuud ettevõtete jätkusuutlikkuse võtmeisikutega, kuid üks ettevõtte eemaldati valimist, kuna ta ei avaldanud aastaaruandes ja veebilehel jätkusuutlikkuse alast informatsiooni. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi kasutades iteratiivset lähenemist, misjärel intervjuud transkribeeriti ja

kodeeriti. Valimi moodustamisel kasutati sihipärast valimit, mille eeldus oli, et ettevõtted on integreerinud jätkusuutlikkuse oma strateegiasse.

Analüüsi aluseks valiti Hultmani (2005) väärtuste teooria (toetavad *versus* piiravad väärtused; stabiilsust/kaitset loovad *versus* muutustele suunatud väärtused) ning Cameron ja Quinni (1999) konkureerivate väärtuste raamistik (klann, adhokraatia, turg, hierarhia). Kirjanduse ülevaade näitas, et jätkusuutlikku juhtimist toetab tasakaalustatud väärtuste portfelli: innovatsiooni ja koostööd soosivad toetavad väärtused peavad olema põimitud riskikontrolli ning läbipaistvust tagavate piiravate väärtustega.

Empiirilise analüüsi tulemusel leidsid autorid, et väärtustel on oluline roll jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel.

Esiteks tõestasid tulemused, et organisatsiooni väärtused soodustasid jätkusuutlike eesmärkide saavutamist, kuna selgelt sõnastatud ja praktikas rakendatud väärtused suunavad töötajate käitumist ning otsustusprotsesse selliselt, et jätkusuutlikkus muutub loomulikuks osaks igapäevast, mitte üksnes strateegiliseks eesmärgiks.

Teiseks võimaldasid stabiilsed ja toetavad väärtused jätkusuutlikkuse integreerimist igapäevatoösse, toetades nii töötajate heaolu kui ka läbipaistvat ja vastutustundlikku juhtimist, sest stabiilsed väärtused loovad turvalise töökeskkonna, kus usaldus ja selged reeglid soodustavad töötajate pühendumust ning aitavad tagada eetilist juhtimist ja regulatiivsete nõuete täitmist.

Kolmandaks võis järeldada, et jätkusuutlikkuse parima praktika eelduseks on see, et kõik kvadrandid väärtuste raamistikus oleksid esindatud, sest iga kvadrant täidab olulist funktsiooni: innovatsioon ja paindlikkus (adhokraatia), sisemine koostöö ja töötajate heaolu (klann), tulemuslikkus ja turupõhine konkurents (turg) ning stabiilsus ja kontroll (hierarhia); nende koosmõjul saab organisatsioon edukalt jätkusuutlikkuse eesmärgi saavutada.

Kokkuvõttes saavutas magistr töö püstitatud eesmärgi ning empiiriline analüüs kinnitas, et väärtuste mitmetasandilisel ja organisatsioonikultuuriga lõimitud käsitlusel on märkimisväärne roll jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel, võimaldades nii vältida väärtuste jäämist deklaratiivseks ja tagades nende realiseerumise nii töötajate igapäevases käitumises kui ka ettevõtte strateegilistes otsustes (Cameron & Quinn, 1999; Hultman, 2001).

Nende tulemuste põhjal soovivad autorid Eesti ettevõtetel:

- Sõnastage väärtused selgelt ning tagage, et need oleksid kogu organisatsioonile teada, kuna ainult nii saavad väärtused olla igapäevaste otsuste ja käitumiste alus, mis toetab järjepidevalt jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist.
- Siduge väärtused organisatsiooni missiooni, visiooni ja igapäevase tegevusega, sest see loob tugeva sideme strateegiliste sihtide ning igapäevaste praktikate vahel, tagades, et jätkusuutlikkus on integreeritud organisatsiooni põhitegevusse.
- Kaasake töötajaid ning tugevdage meeskonnatunnet, kuna töötajate kaasatus ja ühine identiteet loovad kollektiivse motivatsiooni ja soodustavad sotsiaalset jätkusuutlikkust.
- Kujundage ja edendage väärtusi, mis toetavad innovatsiooni ja avatust muutustele, sest sellised väärtused võimaldavad ettevõttel olla edukas keskkonnaalaste algatuste elluviimisel ning reageerida paindlikult muutuvatele väljakutsetele.
- Seostage jätkusuutlikkuse eesmärgid konkreetsete mõõdikute ja regulaarse tulemuste hindamisega, sest jälgitavad ja mõõdetavad eesmärgid aitavad vältida väärtuste deklaratiivsust ning tagavad tulemuste saavutamise.

Lõpetuseks pidasid autorid vajalikuks ka välja tuua magistr töö mitmed metodoloogilised ja empiirilised piirangud, mis võivad mõjutada tulemuste üldistatavust. Nendeks on uurimuse sihipärane valim, tõlgenduste subjektiivsus, jätkusuutlikkuse regulatiivsuse kiire areng, tegevussektorite erinevusest tingituna ei pruugi järeldused olla otseselt ülekantavad teistele sektoritele ja jätkusuutlikkuse andmete heterogeensus. Nende piirangute teadvustamine aitab vältida tulemuste ületõlgendamist, mis võib viia järeldusteni, mida uurimus otseselt ei toeta, küll aga suunab järgmisi uurijaid laiendama nii andmebaasi kui ka meetodilist valikut. Edasised uuringud võiksid laiendada valimit teistele tegevusvaldkondadele, kaasates rohkem ettevõtteid, et kvantifitseerida väärtuste–tulemuste korrelatsiooni laiemas Eesti ettevõtlusruumis.

Viidatud allikad

1. Alexela. (n.d.). *Jätkusuutlikkus*. Kättesaadav: <https://www.alexela.ee/et/eraklient/meist/jatkusuutlikkus/jatkusuutlikkus> [Külastatud 11.04.2025].
2. Alexela. (2023). *AS Alexela konsolideeritud majandusaasta aruanne 2023*
3. Alexela. (n.d.). *Alexela Eesti AS koduleht*. Kättesaadav: <https://www.alexela.ee> [Külastatud 11.04.2025]
4. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
5. Aouadi, A., & Marsat, S. (2018). Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1027–1044.
6. Arora, A. (2018). *Sustainability challenges in business and management education*. Palgrave Macmillan.
7. Askeland, H., Espedal, G. & Sirris, S. (2019). Values as vessels of religion? Role of values in everyday work at faith-based organizations. *Diaconia. Journal for the Study of Christian Social Practice*, 10(1), pp.27-49.
8. Askeland, H., Espedal, G., Jelstad Løvaas, B. & Sirris, S., eds. (2020). *Understanding Values Work*. Cham: Palgrave Macmillan. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_2>.
9. Bansal, P., Song, H.-C., & DesJardine, M. (2022). *The long-term impact of sustainability on corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 65(3), 729–763. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.5465/amj.2019.1142>>
10. Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology*, 113(2), pp.297-351.
11. Baumgartner, R.J. & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, pp.81-92. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>>.
12. Beauregard, T.A. (2011). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22(2), pp.218-237.

13. Breuer, M., Leuz, C. & Vanhaverbeke, S. (2020). Reporting regulation and corporate innovation. Working paper. Kättesaadav: <<https://ssrn.com/abstract=3449813>>.
14. Brown, M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp.595-616.
15. Bundy, J., Shropshire, C. & Buchholtz, A.K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), pp.352-376.
16. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture: based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley.
17. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chang, YY., Chiang, FY., Hu, Q. et al. (2024). From green HRM to SDG success: pathways through exploratory innovation and developmental culture. *Rev Manag Sci*. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00805-6>>.
18. Chen, K.K., Lune, H. & Queen, E.L. (2013). How values shape and are shaped by nonprofit and voluntary organizations: The current state of the field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), pp.856-885.
19. Christensen, H.B., Hail, L. & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26, pp.1176-1248. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>>.
20. Clotfelter, C. (1985). *Federal tax policy and charitable giving*. Chicago: University of Chicago Press.
21. Darnall, N., Henriques, I. & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), pp.1072-1094.
22. Deth, J.W., Scarbrough, E. (1995). The concept of values. *Oxford University Press*, pp.21-47.
23. Donelson, D.C., McInnis, J.M., Mergenthaler, R.D. & Yu, Y. (2012). The timeliness of bad earnings news and litigation risk. *The Accounting Review*, 87(6), pp.1967-1991.
24. Dyllick, T. & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: A

- practical guide to sustainability management. *Journal of Business Ethics*, 138(1), pp.3-20.
25. Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), pp.2835-2857. Kättesaadav: <<https://ssrn.com/abstract=1964011>> or <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1964011>>.
26. Ehnert, I.; Harry, W.; Zink, K. (2014). *Sustainability and Human Resource Management*. Germany: Springer.
27. Elhacham, E., Ben-Uri, L., Grozovski, J., Bar-On, Y.M. & Milo, R. (2020). Global human-made mass exceeds all living biomass. *Nature*, 588(7838), pp.442-444. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1038/s41586-020-3010-5>>.
28. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks*. New Society Publishers.
29. Endiana, I., Dicriyani, N.L.G.M., Adiyadnya, M.S.P. & Putra, I.P.M.J.S. (2020). The effect of green accounting on corporate sustainability and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), pp.731-738. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.731>>.
30. European Union. (2014). *Directive 2014/95/EU. Official Journal of the European Union*. Kättesaadav: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>>.
31. EC (2020). *Summary report on the public consultation on the review of the non-financial reporting directive*. Ref. Ares(2020)3997889 – 29/07/2020. European Commission. Kättesaadav: <<https://ec.europa.eu/info/>>.
32. Field, L., Lowry, M. & Shu, S. (2005). Does disclosure deter or trigger litigation? *Journal of Accounting and Economics*, 39(3), pp.487-507.
33. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press, New York, United States.
34. Freeman, R.E. & Velamuri, S.R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse, A. & Morsing, M., eds. 2006. *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*. Palgrave Macmillan, pp.38-50.

35. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
36. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 Sept., pp.32 (33): 122-126.
37. Galaskiewicz, J. (1997). An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), pp.445-471.
38. Global Reporting Initiative (GRI). (n.d.). *GRI Standards*. Kättesaadav: <https://www.globalreporting.org/standards/> [Külastatud 22.03.2025].
39. Godfrey, P.C. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), pp.777-798.
40. Gray, R. (2006). *Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation?*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 19(6), 793–819. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/09513570610709872>
41. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1037/a0021987>
42. Harvard Business Review. (2019). 181 Top CEOs have realized companies need a purpose beyond profit. Kättesaadav: <<https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>>
43. Hitlin, S. & Piliavin, J.A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, pp.359-393.
44. Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), pp.307-324.
45. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
46. Hummels, H. & Timmer, D. (2004). Investors in Need of Social, Ethical, and

- Environmental Information. *Journal of Business Ethics*, 52, pp.73-84. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033108.20321.f5>>.
47. Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organization Development Journal*, 23(4).
48. Hultman, K. (2001). *Balancing individual and organizational values: Walking the tightrope to success*. John Wiley & Sons.
49. ICA Gruppen. (2023). *Annual report 2023*. Kättesaadav: <https://www.icagruppen.se/en> [Külastatud 22.03.2025].
50. Ikram, M., Zhang, Q., Sroufe, R. & Ferasso, M. (2020). The social dimensions of corporate sustainability: An integrative framework including COVID-19 insights. *Sustainability*, 12, p.8747. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.3390/su12208747>>.
51. Intervjuu Alexela AS, (2024)
52. Intervjuu Rimi Eesti AS, (2024)
53. Intervjuu Tallinna Vesi AS, (2024)
54. Ioannou, I. & Hawn, O. (2019). Redefining Strategy in the Age of Sustainability and Social Responsibility. Forthcoming in *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives 2018/19*.
55. Jaakson, K. (2009). *Management by values: The analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications* (Doctoral dissertation, University of Tartu). Kättesaadav: <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/1e3b2370-b0d5-4295-be12-81eddb20a5dd/content>
56. Johnson, M.F., Kasznik, R. & Nelson, K.K. (2001). The impact of securities litigation reform on the disclosure of forward-looking information by high technology firms. *Journal of Accounting Research*, 39(2), pp.297-327.
57. Jones-Khosla, L., & Gomes, J. (2023). *Purpose: From theory to practice*. London: Routledge.
58. Kassinis, G. & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), pp.145-159.
59. King, B.G. (2008). A political mediation model of corporate response to social movement activism. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), pp.395-421.
60. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. New York,

NY: Free Press.

61. KPMG. (2023). ESG uudiskiri - Jätkusuutlikkus võib olla väga lihtne ja tulus - KPMG Eestis. Kättesaadav: <https://home.kpmg/ee/et/home/insights/2023/01/esg-newsletter-january-2023.html>
62. Leoni, L. (2024). *Integrating ESG and organizational resilience through system theory: The ESGOR matrix*. Springer.
63. López Prol, J., & Kim, J. (2022). Risk-return performance of optimized ESG equity portfolios in the NYSE. *Finance Research Letters*, 45, 102149. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102149>>
64. Luo, X.R., Zhang, J. & Marquis, C. (2016). Mobilization in the Internet age: Internet activism and corporate response. *Academy of Management Journal*, 59(6), pp.2045-2068.
65. Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389.
66. Muoio, A. (2016, August). Playing the long game inside Tim Cook's Apple. *Fast Company*. Kättesaadav: <https://www.fastcompany.com/3062090/playing-the-long-game-inside-tim-cooks-apple> [Külastatud 24.02.2025].
67. Navarro, P. (1988). Why do corporations give to charity? *Journal of Business*, 61(1), pp.65-93.
68. Pajur, A., & Saaroja, A. (2020). *Jätkusuutlikkuse kajastamine eesti ettevõtete veebilehtedel ja selle seos majandusliku eduga*. Magistritöö, Tartu Ülikool.
69. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Sage
70. Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp.62-77.
71. Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), pp.122-140. Kättesaadav: <<https://doi.org/10.2307/3380029>>.
72. Raich, M. & Doland, S.L. (2008). *Beyond. Business & Society in Transformation*. New York: Palgrave Macmillan.
73. Rauter, T. (2020). The Effect of Mandatory Extraction Payment Disclosures on Corporate Payment and Investment Policies Abroad. *Journal of Accounting Research*,

- 58(5). Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1111/1475-679X.12332>>.
74. Reicheld, A., Peto, J. & Ritthaler, C. (2023). Research: Consumer's Sustainability Demands Are Rising. Kättesaadav: <<https://hbr.org/2023/09/research-consumers-sustainability-demands-are-rising>> [Accessed 09 December 2024].
75. Rimi. (2024). *Jätkusuutlik Rimi 2023*. Kättesaadav: <https://www.rimi.ee/ettevotest/vastutustundliku-ettevotluse-raport-2023> [Külastatud 11.04.2025].
76. Schneider, A., Gonin, M., & Mittelstädt, F. H. (2017). Managing corporate legitimacy: Understanding the “what,” “why,” and “how” of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 535–552. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
77. Tallinna Vesi. (2023). *AS Tallinna Vesi aastaaruanne 2023*.
78. Tallinna Vesi. (n.d.). *Tallinna Vesi AS koduleht*. Kättesaadav: <https://www.tallinnavesi.ee> [Külastatud 11.04.2025].
79. Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 11(3), pp.21-31. Kättesaadav: <<http://www.jstor.org/stable/4165408>>.
80. Rogers, J.L., Van Buskirk, A. & Zechman, S.L.C. (2011). Disclosure tone and shareholder litigation. *The Accounting Review*, 86(6), pp.2155-2183.
81. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
82. Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
83. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
84. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp. 1-65.
85. Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
86. Skinner, D.J. (1994). Why firms voluntarily disclose bad news. *Journal of Accounting Research*, 32(1), pp.38-60.

87. Soner, S. (2020). *The historical development of sustainability reporting: A periodic approach*. Kättesaadav: <https://www.researchgate.net/publication/342936097>
88. Sustainable Brand Index. (2024). *Sustainable Brand Index Estonia*. Kättesaadav: <https://www.sb-insight.com/the-baltics> [Külastatud 11.04.2025].
89. Tallinna Vesi. (n.d.). *Keskkonnuaruanded*. Kättesaadav: <https://tallinnavesi.ee/sotsiaalne-vastutus/keskkonnuaruanded/> [Külastatud 11.04.2025].
90. Tallinna Vesi. (2023). *AS Tallinna Vesi aastaaruanne 2023*.
91. Tallinna Vesi. (n.d.). *Tallinna Vesi AS koduleht*. Kättesaadav: <https://www.tallinnavesi.ee>
92. Tallinna Vesi. (n.d.). *Aruanded*. Kättesaadav: <https://tallinnavesi.ee/investor/aruanded/> [Külastatud 11.04.2025].
93. Van de Voorde, F.C., Paauwe, J. & van Veldhoven, M.J.P.M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp.391-407.
Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>>.
94. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522197866663?via%3Dihub>
95. World Economic Forum, n.d. Preface - Global Risks Report. (2024). Kättesaadav: <<https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024>>
96. Xia, L., Wei, J., Gao, S. & Ma, B. (2020). Promoting corporate sustainability through sustainable resource management: A hybrid decision-making approach incorporating social media data. *Environmental Impact Assessment Review*, 85, p.106459.
Kättesaadav: <<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2020.106459>>.
97. Zueva-Owens, A., Fotaki, M. & Ghauri, P. (2012). Cultural evaluations in acquired companies: Focusing on subjectivities. *British Journal of Management*, 23(2), pp.272-290.

Summary

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL VALUES IN ACHIEVING SUSTAINABILITY GOALS: THE CASE OF ESTONIAN COMPANIES

Aigo Allmäe, Kristiina Tohver

Companies today are no longer solely concerned with their economic success; instead, they face increasing pressure to contribute positively to environmental and social aspects. As a result, the role of organizational values in achieving sustainability objectives has become a globally significant research area (Ioannou & Hawn, 2019).

This master's thesis addresses a highly topical issue in the contemporary business landscape: the achievement of sustainability goals in the context of organizational culture and declared values. The main aim of the thesis was to clarify the role that a company's declared values play in achieving sustainability goals. To achieve this aim, six research tasks were set: (1) to map theoretical approaches to organizational values, (2) to link the concept of values to sustainability, (3) to develop an empirical analytical framework based on selected theories, (4) to analyze the values of case companies, (5) to assess the implementation of sustainability tasks based on documents and interviews, and (6) to highlight the main connections, results, and conclusions.

The study is based on qualitative research. Empirical data were collected through document analysis and semi-structured interviews. The document analysis included the 2023 annual reports and publicly available information from the websites of three Estonian companies (A – hybrid energy, B – retail, C – water utility). Four interviews were conducted with key people responsible for sustainability in the companies; however, one company was excluded from the sample because it did not disclose sustainability information in its annual report or on its website. Semi-structured interviews were carried out using an iterative approach, after which the interviews were transcribed and coded. A purposive sampling strategy was used, assuming that the selected companies had already integrated sustainability into their strategies.

The analysis was based on Hultman's (2005) values theory (supportive *versus* limiting values; stability/protection *versus* change-oriented values) and the Competing Values Framework by Cameron and Quinn (1999) (clan, adhocracy, market, hierarchy). The literature review indicated that sustainable management is supported in the best by a balanced

portfolio of values: values that promote innovation and cooperation must be integrated with those that ensure risk control and transparency.

The empirical analysis found that values play an important role in achieving sustainability objectives.

First, the results showed that organizational values facilitated the achievement of sustainability goals, as clearly articulated and practically implemented values guide employees' behaviors and decision-making, making sustainability a natural part of daily work rather than just a strategic objective.

Second, stable and supportive values enabled the integration of sustainability into everyday activities, supporting both employee well-being and transparent, responsible management, since stable values create a safe working environment where trust and clear rules encourage employee engagement and help ensure ethical management and compliance with regulations.

Third, it can be concluded that the best practice for sustainability requires the representation of all quadrants within the values framework, as each quadrant fulfills an important function: innovation and flexibility (adhocracy), internal cooperation and employee well-being (clan), performance and market-based competition (market), and stability and control (hierarchy); only through their interaction an organization could effectively achieve sustainability objectives.

In summary, the thesis achieved its targeted goals, and the empirical analysis confirmed that a multi-level and organizational culture integrated approach to values plays a significant role in achieving sustainability goals, making it possible to avoid the risk that values remain merely declarative, and ensuring their realization both in employees' daily behavior and in the company's strategic decisions (Cameron & Quinn, 1999; Hultman, 2001).

Based on these results, the authors recommend the following to Estonian companies:

- Clearly define values and ensure they are known throughout the organization, as only then can values serve as the foundation for everyday decisions and behaviors, consistently supporting the achievement of sustainability goals.
- Connect values to the organization's mission, vision, and daily operations, as this creates a strong link between strategic aims and everyday practices, ensuring that sustainability is integrated into the organization's core activities.

- Involve employees and strengthen team spirit, since employee involvement and a shared identity create collective motivation and foster social sustainability.
- Develop and promote values that support openness to change and innovation, as these values enable companies to successfully implement environmental initiatives and respond flexibly to evolving challenges.
- Connect sustainability objectives to specific indicators and perform regular performance assessments, since measurable and monitored goals help prevent values from remaining declarative and ensure the achievement of results.

Finally, the authors found it is also necessary to acknowledge several methodological and empirical limitations of the thesis, which affect the generalizability of the results. These include the purposive sampling, subjectivity of interpretations, the rapid development of sustainability regulations, and sectoral differences, which may mean that conclusions are not directly transferable to other sectors, as well as the heterogeneity of sustainability data. Recognition of these limitations helps to avoid over-interpretation of the results, which could lead to conclusions not directly supported by the study and guides future researchers to expand both the database and methodological choices.

Further research could broaden the sampling to include other sectors and more companies, also to quantify the correlation between values and results across the wider Estonian business landscape.

Lisa A. Uurimiskava

Tegevus	Ajakava
Töö teoreetilise materjaliga	August 2024 - märts 2025
Tutvuminekaasusettevõtete aastaruannete ja kodulehtedega	August - detsember 2024
Intervjuu küsimuste ettevalmistamine	27. - 30. oktoober 2024
Valimi koostamine	3. - 5. november 2024
Pilotintervjuu	6. november 2024
Intervjuude läbiviimine ja transkribeerimine	17. november 2024 - 10. jaanuar 2025
Intervjuude transkriptsioonide kodeerimine	30. november 2024 - 30. jaanuar 2025
Tulemuste analüüs ja seostamine teooriaga	20. detsember 2024 – 18. mai 2025
Järelduste ja ettepanekute tegemine	03. märts 2025 – 18.mai 2025

Lisa B. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

VÄÄRTUSTE JA JÄTKUSUUTLIKKUSE VISIOONI KAARDISTAMINE:

- Kuidas kirjeldate ettevõtte jätkusuutlikkuse visiooni (peamised eesmärgid ja põhimõtted ettevõtte tegevuses)?
- Kuidas kirjeldate ettevõtte väärtusi?
- Kuidas hindate ettevõtte suhtlemiskultuuri ja avatud dialoogi jätkusuutlikkuse küsimustes, mis on tõstatatud töötajate poolt?
- Kuidas hindate ettevõtte võimet innovatsiooniks ja uuendusmeelsuseks?

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE JA JÄTKUSUUTLIKKUSE VASTASTIKKUSED SEOS:

- Kuidas arvate, kas ettevõtte väärtused toetavad jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist?
- Kuidas arvate, et jätkusuutlikkuse eesmärkidele orienteeritus mõjutab ettevõtte töötajate käitumist?
- Millised on peamised viisid, kuidas ettevõtte kultuur ja sisemine dünaamika võib mõjutada jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist?
- Kuidas ettevõtte tunnustab ja premeerib töötajate panust keskkonnaalaste ja sotsiaalsete eesmärkide saavutamisel?
- Kuidas hindate ettevõtte juhtimisstruktuure ja otsustusprotsesse seoses jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisega? (omaniku ootusele vastavus jne).

PRAKTILISED VÄLJAKUTSED JA VÕIMALUSED:

- Millised on peamised väljakutsed, millega ettevõtte on seni silmitsi seisnud jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel?
- Kas näete millised ettevõtte praegused väärtused toetavad jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist? Kui jah, siis millised?
- Kas ja kuidas ettevõttes julgustatakse meeskonnatööd ja koostööd erinevate osakondade vahel?
- Kas ettevõtte julgustab loovat mõtlemist ja uute ideede rakendamist seoses jätkusuutlikkusega seotud projektidega?
- Kuidas ettevõtte tagab konkurentsivõime ja tõhususe, samal ajal rakendades jätkusuutlikkuse põhimõtteid?

KOHANEMISSTRATEEGIAID:

- Millised on ettevõtte plaanid ja strateegiad, et tagada ettevõtte väärtuste positiivne mõju jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel?
- Millised on ettevõtte plaanid ja strateegiad, et tagada töötajate kohanemine?
- Kuidas ettevõtte tunnustab ja premeerib töötajate panust keskkonnaalaste ja sotsiaalsete eesmärkide saavutamisel?
- Kuidas ettevõtte tagab kontrolli ja vastutuse jätkusuutiku ja eetilise tegevuse eest?

MÕJU HINDAMINE JA JÄLGIMINE:

- Milliseid meetodeid ja näitajaid ettevõttes kasutatakse, et jälgida ettevõtte jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamist läbi väärtuste ja kultuuri prisma?
- Kuidas ettevõtte väärtustab tulemusi ja saavutusi, seoses keskkonna- ja sotsiaalsete eesmärkide saavutamisega?

Lisa C. Ettevõtete iseloomustused ja väärtused

Ettevõtte A

Ettevõtte A kuulub kontserni, kuhu kuulub lisaks temale veel 7 tütarettevõtet ja neli sidusettevõtet. Ettevõtte A on hübriidenergia ettevõtte, mille tegevusaladest 48% moodustab mootorkütuste jae- ja hulgimüük, 22% gaasimüük magistraalvõrkude kaudu, 22% energiamüük, 4% jaemüük spetsialiseerumata kauplustes ja 4% muu vedel ja gaasikütuste hulgimüük. 2023. aastal oli ettevõtte A müügi käive 617 miljonit eurot, millest puhaskasum oli 8,6 miljonit eurot. Ettevõtte A keskmine töötajate arv, taandatuna täistööajale, oli 460 töötajat (Ettevõtte A MA 2023).

Ettevõtte A jätkusuutlikkuse eesmärgid keskenduvad keskkonna, majanduse ja ühiskonna tasakaalustatud arengule. Ettevõtte A panustab ka energiatõhususe parandamisse, soodustades nutikate ja keskkonnasõbralike lahenduste kasutuselevõttu, näiteks elektriautode laadimisvõrgustiku laiendamist (Ettevõtte A, Jätkusuutlikus). Läbipaistvuse tagamiseks on samalt leheküljelt leitavad ka eelnevate aastate jätkusuutlikkuse aruanded.

- Missioon: Ettevõtte A soovib investeringute, klientide harimise, teenuse osutamise, kogukondade toetamise, uute toodete/teenuste turule toomise ja riiklikul tasemel asjatundliku nõu andmise kaudu saada Eestis kümne aastaga turuväärtuselt energiaettevõtteks number 1.
 - Visioon: Muudame maailma
- Ettevõtte A väärtused

1. Meis on väge:

- Oleme vägevamad ja hoiame üksteist
- Jagame kogemusi, kaasame üksteist ja õpime üksteiselt
- Märkame ja tunnustame
- Oleme avatud, kuulame ja usaldame üksteist
- Nalja peab ka saama.

2. Olen jõud:

- Teen tööd uhkusega ja hästi ning tähistan edu
- Olen aus, julge ja uuendusmeelne
- Jagan teadlikult infot, väärtustan enda ja teiste aega
- Minust sõltub meie kõigi ohutus, heaolu ja edu

- Kokkulepe on kokkulepe

3. Muudame Maailma:

- Oleme oma valdkondades teerajajad ja julgustame uusi lahendusi ellu viima
- Saavutame oma eesmärgid tegutsedes vastutustundlikult ja keskkonnasäästlikult
- Anname jõudu Eesti elu arenguks
- Meil on palju pakkuda – muudame oma töötajate, klientide ja partnerite elu paremaks
- Ikka saab!

Ettevõtte B

Ettevõtte B ainuaktsionäriks on Baltikumi ülene ettevõtte, mis on omakorda Rootsi ettevõtte ainuomanduses. Käesoleva magistritöö kirjutamise hetkel on grupi emaettevõttele tehtud Baltikumi äride omandamiseks ülevõtmispakkumine Taani jaemüügigrupilt.

Ettevõtte B tegevusalaks on jaemüük spetsialiseerumata kauplustes, omades Eestis 82 kauplust ning 13,2% turuosa. Ettevõtte müügitulu 2023. aastal oli 471,1 miljonit eurot ja ärikasum 10,3 miljonit eurot. Ettevõtte B keskmine töötajate arv, taandatuna täistööajale, oli 2 558 (Ettevõtte B MA, 2023).

Ettevõtte B koostab juba üheksandat aastat vastutustundliku ettevõtluse raporteid, mis on avaldatud nende kodulehel. Peamisteks jätkusuutlikkuse eesmärkideks on süsiniku jalajäle vähendamine, jätkusuutlikute toodete pakkumine ning toidujäätmete vähendamine (Jätkusuutlik Ettevõtte B, 2023). 2024. aastal tehtud uuringus Sustainable Brand Index poolt, mis on Euroopa suurim sõltumatu jätkusuutlikkust hindav brändiuuring, toodi välja, et just ettevõtte B on kõige jätkusuutlikum ettevõtte Eestis (Sustainable Brand Index Estonia, 2024).

- Missioon: Aitame muuta iga päeva pisut lihtsamaks.
- Visioon: Loomes tulevikku ostuelamusi. Juhindume tervislikest ja jätkusuutlikest valikutest, panustades inimeste ellu ja ühiskonda. Iga päev.

Ettevõtte B väärtused

1. Lihtsus – keskendume oma tegevuse ja teenuste lihtsustamisele, et kliendid saaksid leida kiiresti ja mugavalt vajalikud tooted ning töötajatel on selged ja efektiivsed tööprotsessid. Hoiame asjad arusaadavatena ja kasutajasõbralikena.

2. Pühendumus - me näitame pühendumust klientidele, töötajatele ja kogukonnale, sest me hoolime inimestest, seisame kvaliteedi eest ja anname endast alati parima, et pakkuda suurepärasest ostukogemusest ja arendada ettevõtet jätkusuutlikult.
3. Ettevõtlikkus - me julgeme võtta vastu uusi väljakutseid, proovida innovaatilisi lahendusi ja luua midagi uut. Me julgustame meie töötajaid olema loovad ja algatusvõimelised ning keskendume võimalustele, mis aitavad meil paremini klientide vajadusi rahuldada.

Ettevõtte C

Ettevõtte C on Eesti suurim vee-ettevõtja, pakkudes vee- ja kanalisatsiooniteenuseid pea kolmandikule Eesti elanikkonnast. Ettevõtte aktsiad on noteeritud Nasdaq Balti börsi põhinimekirjas ja 31.12.2023 seisuga olid enam kui 5-protsendilist osalust omavad aktsionärid OÜ Utilitas ja Tallinna Linn. Ettevõtte C kontserni kuulub kolm ettevõtet: ema- ja kaks tütar-ettevõtet. Ettevõttel on kaks puhastusjaama: Ülemiste veepuhastusjaam ja Paljassaare reoveepuhastusjaam, ettevõtte puhastab igapäev keskmiselt 70 200 kuupmeetrit joogivett ja 133 000 kuupmeetrit reovett. Ettevõtte C müügitulu oli 61,14 miljonit eurot ja puhaskasum 12,84 miljonit eurot. Ettevõtte C keskmine töötajate arv, taandatuna täistööajale, oli 359 töötajat (Ettevõtte C MA 2023).

Oma kodulehel kirjutab Ettevõtte C, et nende eesmärk on vähendada oma tegevuste keskkonnamõjusid, selle tõendamiseks avalikustavad iga aastasel keskkonnanaruandeid mis on tõendatud sõltumatu sertifitseerimisfirma poolt (Ettevõtte C, keskkonnanaruanded). Lisaks ütlevad nad, et peavad oluliseks olla läbipaistvad oma jätkusuutlikuse- ning keskkonnanalaste tegevustega. Kuigi kodulehel on olemas nende jätkusuutlikkuse põhimõtted ja ettevõtte väärtused, siis antud uurimustöö kirjutamise ajal ei olnud kodulehelt võimalik leida ettevõtte jätkusuutlikkuse kõikide viimaste aastate aruandeid. Aruannete lehel on ligipääs finants- ja toomisaruannetele; sotsiaalse vastutuse aruanded on esitatud kuni 2016. aastani, märkega, et edaspidi on need liidetud aastaaruannetega, kuid need ei ole kodulehel leitavad (Ettevõtte C, aruanded).

- Missioon: Ühendame inimesed eluks vajalikku veeringi.
- Visioon: Looime puhta veega parema elu.

Ettevõtte C väärtused

1. Olen osa meeskonnast: tean, kuhu suunas ettevõtte liigub, ja aitan ühiseid eesmärke läbi koostöö saavutada. Hoian häid suhteid ja loon mõnusa töökeskkonna.
2. Olen usaldusväärne: professionaalina tegutsen eetilisel, õiglasel ja läbipaistval ning pean kinni antud lubadustest.
3. Olen hooliv: väärtustan ennast, oma tööd, keskkonda ja inimesi enda ümber. Annan oma panuse kvaliteetse veeteenuse kättesaadavuseks suurele osale Eesti elanikkonnast.
4. Olen tulevikku vaatav: tegutsen vastutustundlikult ja investeerin targalt. Loon võimalusi ettevõtte arendamiseks.

Lisa D. Ettevõtete väärtused dimensioonide lõikes

Dimensioonid/ Ettevõtte väärtused	Ettevõtte A väärtused	Ettevõtte B väärtused	Ettevõtte C väärtused
Personaalsed väärtused	Teen tööd uhkusega ja hästi ning tähistan edu Olen aus, julge ja uuendusmeelne Jagan teadlikult infot, väärtustan enda ja teiste aega Minust sõltub meie kõigi ohutus, heaolu ja edu Kokkulepe on kokkulepe	Pühendumus - näitame pühendumust klientidele, töötajatele ja kogukonnale, seisame kvaliteedi eest ja anname endast alati parima Ettevõtlikkus - julgeme võtta vastu uusi väljakutseid, olla loovad ja algatusvõimelised	Olen usaldusväärne: professionaalina tegutsen eetilisel, õiglasel ja läbipaistval ning pean kinni antud lubadustest Olen hooliv: väärtustan ennast, oma tööd, keskkonda ja inimesi enda ümber
Sotsiaalsed väärtused	Oleme vägevamad ja hoiame üksteist Jagame kogemusi, kaasame üksteist ja õpime üksteiselt Märkame ja tunnustame Oleme avatud, kuulame ja usaldame üksteist Nalja peab ka saama	Pühendumus - hoolime inimestest ja panustame kogukonda	Olen osa meeskonnast: tean, kuhu suunas ettevõtte liigub, ja aitan ühiseid eesmärke läbi koostöö saavutada Hoian häid suhteid ja loon mõnusa töökeskkonna
Stabiilsust ja kaitset loovad väärtused	Saavutame oma eesmärgid tegutsedes vastutustundlikult ja keskkonnasäästlikult	Lihtsus - hoiame tööprotsessid selged, arusaadavad ja efektiivsed	Olen usaldusväärne: pean kinni antud lubadustest ja tagan stabiilse veeteenuse Olen hooliv: panustan kvaliteetse veeteenuse kättesaadavusse suurele osale Eesti elanikkonnast
Muutustele suunatud väärtused	Oleme oma valdkondades teerajajad ja julgustame uusi lahendusi ellu viima Meil on palju pakkuda – muudame oma töötajate, klientide ja partnerite elu paremaks Ikka saab! Anname jõudu Eesti elu arenguks	Ettevõtlikkus - proovime innovaatilisi lahendusi ja keskendume võimalustele, mis aitavad meil paremini klientide vajadusi rahuldada	Olen tulevikku vaatav: tegutsen vastutustundlikult ja investeerin targalt Loon võimalusi ettevõtte arendamiseks

Lisa E. Jätkusuutlikkuse näitajate kahekordse sobivuse hindamise metodoloogiline tabel

Dimensioon	Näitaja	Klann / Kaitsevad & toetavad väärtused	Adhokraatia / Kasvule suunatud & toetavad väärtused	Hierarhia / Kaitsevad & piiravad väärtused	Turg / Kasvile suunatud ja piiravad väärtused
Keskkond	Ressursside tõhusam kasutamine	Töötajate teadlikkuse tõstmine ressursside säästmisest; töötajate säästmisettepanekute kogumine, roheline kontori algatus	Uute materjalide testimine; tarkvara ressursside optimeerimiseks	Standardiseeritud tarbimisaruanded; järelevalve protokollid; energia- ja veekasutuse regulatsioonid	Ressursside optimeerimine kulude vähendamiseks; jätkusuutlikkuse põhised investeeringud; efektiivsuse mõõdikute kasutamine
Keskkond	Ümbertöötlemine, taaskasutus	Töötajate ringkasutusprogrammid; sisekoolitused sorteerimise osas	Uuenduslikud pakendilahendused; 3D- printitud taaskasutusmaterjalid; taaskasutuse platvormide arendus	Taaskasutuse protseduurid; partnerlus jäätmeäitlusfirmadega; regulaarne audit jäätmete kohta	Sertifikaatide (nt Roheline kontor) kasutamine turunduses; kulude vähendamine jäätmetasude arvelt; ringmajanduslik ärimudel
Keskkond	Vee taas- ja korduvkasutamine	Töötajate veehoiuteadlikkuse tõstmine; vee säästmise kampaaniad kontorisis; kaasavad töötoad	Pilootprojektid vee taaskasutuseks; nutikad veesensorid; uuenduslikud filtrisüsteemid	Veekasutuse mõõdikute jälgimine; vee kasutusnormid; auditid ja aruanded	Turundus vee säästmise näitajatega; kliendile suunatud läbipaistvus veetarbimise osas
Keskkond	Energiatarbimise vähendamine	Energia säästmise töötoad; kodukontori lahenduste pakkumine; tööpäeva paindlikkus energiasäästuks	Targad energiasüsteemid; uued energiatõhusad tooted; uuenduslik energiamonitooring	Energiakasutuse aruandlus; efektiivsuskontrollid; sisereeglid energiatarbimise kohta	Kulude vähendamine läbi energiaefektiivsuse; energiatõhusus kui konkurentsieelis

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

Keskkond	Saasteainete heitkoguste vähendamine	Autovaba päeva kampaaniad; töötajate kaasamine jalgrattalahendustesse; ühistranspordi kasutamise innustamine	Heitkoguste kompenseerimisalgatused; nutikad seiresüsteemid; uute puhaste tehnoloogiate kasutamine	Keskkonnaaruandlus ja jälgimine; vastavus saastepiirangutele; kontrollimehhanismide rakendamine	Brändipositioneering keskkonnasõbralikkuse alusel; jätkusuutlikkuse näitajate parandamise kommunikatsioon; turule pääsemine jätkusuutlikkuse nõuetele vastates
Keskkond	Süsiniku jalajälje vähendamine	Kaasavad kampaaniad CO2 vähendamiseks; töötajate jalajälje mõõtmine; vabatahtlikud keskkonna säästmise algatused	Süsinikneutraalsed tootmislahendused; innovaatilised transpordisüsteemid; kaugkoosolekute soodustamine	Aastased süsinikuaruanded; CO2 jalajälje mõõtmise protokollid; CO2 vähendamise strateegiad	Süsinikumärgiste kasutamine; jalajälje alusel turupositsiooni parandamine; investeerimisvalmiduse suurendamine
Keskkond	Toodete/teenuste keskkonnamõju vähendamine	Töötajate ideekorjed toodete keskkonnamõju vähendamiseks; klientide kaasamine; eetilised tootedisaini lahendused	Jätkusuutlikud innovatsioonid tootearenduses; ökodisain; elutsükli hindamise integreerimine	Keskkonnastandardite järgimine toodete disainis; regulaarne mõju hindamine; vastavusmärgiste taotlemine	Jätkusuutlikkusele orienteeritud turundus ja toodete müük; keskkonnahoidlike toodete sertifitseerimine
Keskkond	Jäätmete vähendamine	Jäätmete sorteerimise võistlused; töötajate ettepanekute kogumine	Uued materjalilahendused; pakendivabad alternatiivid; tarkvara jäätmeanalüüsiks	Jäätmepoliitika ja -eeskirjad; auditid jäätmekäitluses; lepingud jäätmefirmadega	Mainekujundus läbi jäätmevaba tootmise; ringmajanduslike partnerite kaasamine; kulude vähendamine
Keskkond	Kohaliku tooraine kasutamine	Kohalikelt tootjatelt ostmine; töötajate ettepanekud kohalikuks hankeks; ühine algatus taluotuseks	Uued tooteideed kohalike materjalidega; tarneahela lühendamise innovatsioon; kogukonnaga koostööprojektid	Poliitika kohaliku tooraine eelistamiseks; tarnijate hindamissüsteemid; protseduurid kohaliku hankimise kohta	Mainekujundus kohaliku tooraine kasutamise põhjal; tarneriskide maandamine; tarbijate teadlikkuse kasvatamine
Sotsiaalne	Töötervishoid ja -ohutus	Tervisekuu ja töötajate heaoluprogrammid; tööohutuse aruteluringid; töökeskkonna parendamise kampaaniad	Uuenduslikud tööohutustehnoloogiad; digitaalne ohutusjälgimine; töötervise mobiilirakendused	Regulaarne riskianalüüs; tööinspeksiooni auditivalmidus	Ohutusnäitajate turundamine

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

Sotsiaalne	Töötajate vabatahtliku tegevuse soodustamine	Ettevõtte ühised vabatahtlikupäevad; töötajate algatused kogukonnas	Platvorm vabatahtlike ideede kogumiseks; innovatiivsed kogukonnaprojektid; sotsiaalse ettevõtluse toetus	Registreerimise süsteem vabatahtlikele; tunnustamise programm; aastaplaan kogukonnapanusteks	Kuvandi ja maine tõstmine sotsiaalse vastutusega; sotsiaalse tegevuse sidumine brändiga; partnerlussuhted heategevuses
Sotsiaalne	Võrdõiguslikkus	Kaasava tööõhkkonna loomine; töötajate vestlusringid võrdõiguslikkusest; mentorlus eri taustaga töötajatele	Digiplatvormid diskrimineerimise märkamiseks; soolise palgalõhe analüüsid; mitmekesisuse häkatonid	Sise-eeskirjad võrdse kohtlemise tagamiseks; regulaarne aruandlus; diskrimineerimisjuhtumite protokoll	Mitmekesise meeskonna kuvand turunduses; jätkusuutlikkuse aruannetes võrdõiguslikkuse osa; juhtide mitmekesisuse mõõtmine
Sotsiaalne	Inimväarikus	Töötajate tunnustamine ja väärtustamine; austuse kampaaniad töökohal; juhtide empaatia koolitused	Innovatiivsed töötingimuste lahendused; paindlik töökorraldus	Töötingimusi käsitlevad siseeeskirjad; kaebuste lahendamise kord; sisemised küsitlused töörahulolu kohta	Brändimine eetilise tööandjana; tööandja maine parandamine; väärtuspõhine kliendikommunikatsioon
Sotsiaalne	Tööjõukasutus ja inimväärne töö	Töögraafikute paindlikkus; töötajate kaasatus töötingimuste arutelluse; karjääri võimaluste toetamine	Uued töövormid (nt neljapäevane tööpäev); testgrupid tööprotsesside muutmise jaoks	Jälgitavad tööprotsessid; sise-eeskirjad tööaja osas; rahulolu uuringud	Töötajate tootlikkuse optimeerimine; väärtuspõhine tööandja bränding; rahvusvaheliste tööstandardite järgimine
Sotsiaalne	Panustamine kogukonna kasvu/arengusse	Kohalikud koostööprojektid; vabatahtlikud koolitused kogukonnas; töötajate algatused kogukonna hüvanguks	Sotsiaalsed innovatsiooniprojektid; partnerlus noorteprogrammidega; kogukonna häkatonid	Kogukonna toetamise kava; sotsiaalse mõju aruandlus; eelarvelised toetused	Kogukonnaprogrammid kui osa jätkusuutlikkuse strateegiast; kliendilojaalsus kohaliku panuse kaudu; investeeringute ligimeelitamine
Sotsiaalne	Kogukonna kaasamine	Avalikud arutelud ja töötubade korraldamine; avatud uste päevad; naabruskonna kaasamine	Veebipõhised kaasamisplatvormid; kogukonna häälte kaardistamine; koosloome sessioonid	Kaasamiskavad ja plaanid; aruandlus kogukonna dialoogi kohta; küsitlused piirkonnas	Turundus kogukonna koostöölugude põhjal; Brändi tugevdamine kohaliku kaasatuse kaudu; Kliendiuringute sidumine arendusega

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

Juhtimislik	Eetikakoodeksi olemasolu	Ühiselt loodud väärtused; arutelud eetikast töökollektiivis; sisekoolitused eetiliste dilemmade kohta	Eetikakoodeksi arendus interaktiivselt; digitaalsed eetikamängud; eetiliste juhtumite simulatsioonid	Ametlik eetikakoodeks; allkirjastamise kord; eetika järelvalve ja raportid	Eetiline juhtimine osana brändistrateegiast; vastavus globaalsetele standarditele; eetikamärgise kasutamine turunduses
Juhtimislik	Väärtuspõhine juhtimine	Juhtide isiklik eeskuju väärtuste osas; mentorprogrammid; juhtimiskultuuri väärtusanalüüs	Eksperimentaalne juhtimispraktika; juhtimisarendus loovatel meetoditel; tähenduspõhine juhtimiskoolitus	Juhtimispõhimõtete kirjalik raamistik; juhtide regulaarne hindamine väärtuste alusel; kontrollnimekirjad otsuste tegemisel	Juhtide väärtuspõhise maine ehitamine; vastavusväärtused investeerimiskriteeriumites; jätkussuutliku juhtimisstiili turundamine
Juhtimislik	Korruptsioonivastased tegevused	Aususe edendamine meeskonnatöös; juhtide läbipaistvuse eeskuju; töötajate arutelud eelistest riskidest	Korruptsiooni tuvastamise tarkvara; tehnoloogiline läbipaistvuse jälgimine; uued lahendused vihjeliinideks	Antikorruptsioonipoliitika; regulaarne koolitus ja audit; riskide haldusprotsessid	Mainekaitse turul läbipaistvuse kaudu; usalduse suurendamine klientide seas
Juhtimislik	Juhtimisstruktuuri läbipaistvus	Meeskondlik otsustamine; osalusjuhtimine	Digitaalsed juhtimisülevaated; avalikud juhtimisfoorumid; kaasav juhtimisanalüütika	Struktuuri ja rollide läbipaistvus dokumentides; juhtkonna ülevaated siseportaalis; korrapärased aruanded	Usaldusväarsuse tõstmine investori jaoks; brändi läbipaistvuse kuvand; avalik juhtimisaruandlus
Juhtimislik	Tippjuhtkonna sooline mitmekesisus	Soolise tasakaalu teavituskampaaniad; naiste juhtimisvõimekuse arendamine; rollimudelite tutvustamine	Innovatiivsed värbamismeetodid; mitmekesisust toetavad juhtimisprogrammid; mentorvõrgustikud	Soolise mitmekesisuse strateegia; aruandlus juhtkonna koosseisust; eesmärgistatud kvoodid	Maine mitmekesise juhtimise kaudu; investorite ja partnerite ootustele vastamine

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

Lisa F. Ettevõtete jätkusuutlikkuse näitajate kahekordse sobivuse hindamine

Dimensioon	Näitaja	Ettevõte A / Klann / Kaitsev ad & toetavad väärtuse d	Ettevõte A / Adhokra atia / Kasvule suunatu d & toetavad väärtuse d	Ettevõte A / Hierarhia / Kaitsev ad & piiravad väärtuse d	Ettevõte A / Turg / Kasvile suunatu d ja piiravad väärtuse d	Ettevõte B / Klann / Kaitsev ad & toetavad väärtuse d	Ettevõte B /Adhokra atia / Kasvile suunatu d & toetavad väärtuse d	Ettevõte B /Hierar hia / Kaitsev ad & piiravad väärtuse d	Ettevõte B /Turg / Kasvile suunatu d ja piiravad väärtuse d	Ettevõte C /Klann / Kaitsev ad & toetavad väärtuse d	Ettevõte C /Adhokra atia / Kasvile suunatu d & toetavad väärtuse d	Ettevõte C /Hierar hia / Kaitsev ad & piiravad väärtuse d	Ettevõte C /Turg / Kasvile suunatu d ja piiravad väärtuse d
Keskkond	Ressursside tõhusam kasutamine		A				A		T			H	
Keskkond	Ümbertöötlemine, taaskasutus		A		T	K			T	K	A		T
Keskkond	Vee taas- ja korduvkasutamine		A				A	H			A	H	T
Keskkond	Energiatarbimise vähendamine		A		T		A	H			A	H	
Keskkond	Saasteainete heitkoguste vähendamine	K	A				A		T	K	A	H	
Keskkond	Süsiniku jalajälje vähendamine		A	H	T		A	H	T	K	A	H	T
Keskkond	Toodete/teenuste keskkonnamõju vähendamine		A	H	T		A	H	T		A	H	
Keskkond	Jäätmete vähendamine		A	H	T	K	A	H	T		A		T

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

Keskkond	Kohaliku tooraine kasutamine			H		K	A	H	T			H	
Keskkond	Tulem	1	8	4	5	3	8	6	7	3	7	7	4

Dimensioon	Näitaja	Ettevõtte A / Klann / Kaitsevad & toetavad väärtused	Ettevõtte A / Adhokraatia / Kasvule suunatud & toetavad väärtused	Ettevõtte A / Hierarhia / Kaitsevad & piiravad väärtused	Ettevõtte A / Turg / Kasvile suunatud ja piiravad väärtused	Ettevõtte B / Klann / Kaitsevad & toetavad väärtused	Ettevõtte B / Adhokraatia / Kasvule suunatud & toetavad väärtused	Ettevõtte B / Hierarhia / Kaitsevad & piiravad väärtused	Ettevõtte B / Turg / Kasvile suunatud ja piiravad väärtused	Ettevõtte C / Klann / Kaitsevad & toetavad väärtused	Ettevõtte C / Adhokraatia / Kasvule suunatud & toetavad väärtused	Ettevõtte C / Hierarhia / Kaitsevad & piiravad väärtused	Ettevõtte C / Turg / Kasvile suunatud ja piiravad väärtused
Sotsiaalne	Töötavishoid ja -ohutus			H		K		H				H	T
Sotsiaalne	Töötajate vabatahtliku tegevuse soodustamine	K				K			T	K			
Sotsiaalne	Võrdõiguslikkus	K	A	H	T	K	A	H	T	K	A	H	T
Sotsiaalne	Inimväärikus	K		H	T	K		H		K		H	T
Sotsiaalne	Tööjõukasutus ja inimväärne töö	K		H		K		H	T	K		H	T
Sotsiaalne	Panustamine kogukonna kasvu/arengusse	K		H	T	K		H	T	K		H	T
Sotsiaalne	Kogukonna kaasamine	K			T	K		H	T	K		H	T

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

Sotsiaalne	Tulem	6	1	5	4	7	1	6	5	6	1	6	6
Dimensioon	Näitaja	Ettevõte A / Klann / Kaitsevad & toetavad väärtused	Ettevõte A / Adhokraatia / Kasvule suunatud & toetavad väärtused	Ettevõte A / Hierarhia / Kaitsevad & piiravad väärtused	Ettevõte A / Turg / Kasvile suunatud ja piiravad väärtused	Ettevõte B / Klann / Kaitsevad & toetavad väärtused	Ettevõte B / Adhokraatia / Kasvule suunatud & toetavad väärtused	Ettevõte B / Hierarhia / Kaitsevad & piiravad väärtused	Ettevõte B / Turg / Kasvile suunatud ja piiravad väärtused	Ettevõte C / Klann / Kaitsevad & toetavad väärtused	Ettevõte C / Adhokraatia / Kasvule suunatud & toetavad väärtused	Ettevõte C / Hierarhia / Kaitsevad & piiravad väärtused	Ettevõte C / Turg / Kasvile suunatud ja piiravad väärtused
Juhtimislik	Eetikakoodeksi olemasolu	K		H		K		H	T	K		H	T
Juhtimislik	Väärtuspõhine juhtimine	K		H	T	K		H	T			H	T
Juhtimislik	Korruptsioonivastased tegevused			H			A	H	T	K	A	H	T
Juhtimislik	Juhtimisstruktuuri läbipaistvus	K					A	H	T		A	H	T
Juhtimislik	Tippjuhtkonna sooline mitmekesisus			H	T	K		H	T	K	A	H	T
Juhtimislik	Tulem	3	0	4	2	3	2	5	5	3	3	5	5

Lisa G. Jätkusuutlikkuse näitajate kodeerimine

Näitaja	Kirjeldus	Ettevõtte A		Ettevõtte B		Ettevõtte C	
		Info dokumentaalanalüüsist	Täiendused intervjuudest	Info dokumentaalanalüüsist	Täiendused intervjuudest	Info dokumentaalanalüüsist	Täiendused intervjuudest
Keskkonnaalased näitajad							
Ressursside tõhusam kasutamine	Hõlmab materjalide, energia ja loodusvarade sihipärast, ökonoomset ja säästvat kasutamist, eesmärgiga minimeerida raiskamist ja suurendada asutusefektiivsust.	Biometaani tootmine põllumajandusjäätmest (ringmajanduse põhimõte)	Me püüame väga süsteemselt oma energia- ja ressursikasutust optimeerida ja teeme selles valdkonnas palju arendusi	Kasutada väiksema kliimamõjuga ehitusmaterjale,	Rimi on piloteerimise maailmameister. Digilahendus aeguvate toodete turundamiseks tõi kasu nii keskkonnale kui ärile	Ettevõtte on oma tegevuses otseselt sõltuv loodusressurssidest..., selleks, et looduskeskkond säiliks ja loodusvarasid jätkuks ka tulevastele põlvetele, tegeleme eesmärgipäraselt ja teadlikult oma tegevusest tuleneva negatiivse mõju vähendamisega.	Energia ja selle säästmine – sellega me väga tublisti tegeleme

<p>Ümbertöötlemine ja taaskasutus</p>	<p>on materjalide või jäätmete korduvkasutus või ümbertöötlemine uueks tooraineks või tooteks, vähendades sellega sõltuvust esmasest toorainest ja minimeerides jäätmeteket.</p>	<p>Korduvkasutatavate joogitopside kasutamise premeerimine - kuum jook soodsam. Ettevõtte brändiga vesi on villitud taaskasutatud plastist pudelitesse</p>	<p>Meil on pandud suurt rõhku taaskasutusele ja ümbertöötlemisele, näiteks pakendite osas</p>	<p>Teemat ei kajastata</p>	<p>Näiteks toidukao vähendamine on seotud töötajate boonussüsteemiga</p>	<p>Reoveepuhastusprotsessi st eraldatud reoveesette stabiliseerimise kõrvalproduktina tekkivat biogaasi kasutatakse soojusenergia tootmiseks. Rajati elektri- ja soojuse koostootmisjaam, millest saab katta kuni 70% puhasti aastast keskmisest elektrienergia vajadusest.</p>	<p>Näiteks prügi sorteerimine. Me just kaotasime prügikastid laudade alt ära, teeme jäätmekoolitusi</p>
<p>Vee taas- ja korduvkasutamine</p>	<p>hõlmab töödeldud vee kasutamist protsessides või tehnilise vee kasutamist mittejoogiotstarbel, eesmärgiga vähendada joogivee tarbimist.</p>	<p>Teemat ei kajastata</p>	<p>Vee säästlik kasutamine ja selle uuesti ringlussevõtmine on osa meie keskkonnastrateegiast</p>	<p>Teemat ei kajastata</p>	<p>Me jälgime pidevalt oma tarbimist ja otsime uusi võimalusi vee säästlikumaks kasutamiseks</p>	<p>90% joogiveest toodetakse pinnaveest, peavad oluliseks kasutada veevarusid säästlikult ja pidevalt suurendada veekasutuse tõhusust. Veepuhastusjaamas filtrite uhtvee taaskasutamine. Reoveepuhastusjaamas võrede pesuveena hakatakse kasutama tehnilist vett.</p>	<p>Ettevõtte tegeleb otseselt veemajandusega, see on meie tegevuse põhituum ja loomulikult selle korduvkasutusega tegeleme</p>

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

<p>Energiatarbimise vähendamine</p>	<p>tähendab tegevusi, mille eesmärk on kasutada vähem energiat toodangu või teenuseühiku kohta, või asendada fossiilseid energiaallikaid taastuvatega</p>	<p>päikese ja tuuleparkide arendamine, taastuenergia salvestusvõimekuse arendamine (Energiasalv Paldiskis)</p>	<p>Energiatõhusus ja säästlikkus on pidevalt meie fookuses. Arendame ka rohetehnoloogiaid nagu vesinikutankla.</p>	<p>9% vähem 2023 aastal tarbitud elektrit võrreldes eelneva aastaga, külmikud, mis tarbivad vähem elektrienergiat</p>	<p>Jätkusuutlikkus on juhtimismudeli lahutamatu osa, mille üks eesmärk on energiatarbimist pidevalt vähendada</p>	<p>Suurem osa kasutatud elektrienergiast kulub põhitegevuse käigushoidmiseks, st vee- ja reoveepuhastusjaamade ning võrkude pumplate tööks. Üle minna ainult taastuenergia allikatest toodetud elektrienergiale ja soojusenergiale ning toota nendest vähemalt 50% ise, vähendada soojus- ja energiatarbimist aastaks 2030 vähemalt 10% võrreldes 2020 aastaga. Päikesepaneelide paigaldamine</p>	<p>Energia ja selle säästmine – sellega me väga tublisti tegeleme</p>
<p>Saasteainete heitkoguse vähendamine</p>	<p>hõlmab tegevusi, mis on suunatud õhusaaste ja kasvuhoonegaaside vähendamisele, näiteks transpordivahendite ümberkujundamine, uuenduslike kütusetehnoloogiate rakendamine või protsesside optimeerimine</p>	<p>Keskkonda säästvate tankimislahenduste arendamine, sh biometaanantanklate arendamine ja e-mobiilsuse arendamine</p>	<p>Me püüame vähendada oma ökoloogilist jalajälge igas aspektis, sealhulgas heitgaaside vähendamine</p>	<p>Üle minna mittefossiilsele kütusele transpordivahendites, kuna 69% süsiniku jalajäljest tekib kaupade transpordil</p>	<p>Meie kohustus on nihutada mainstream-tarbijad jätkusuutlikumale rajale, sealhulgas heitmete vähendamisele</p>	<p>Saavutada mõjuala 1 ja 2 süsinikuneutraalsus aastaks 2030 ja kliimaneeutraalsus kõikides mõjualades aastaks 2040.</p>	<p>Me üritame teadlikult töötajatele selgitada, kuidas nad saavad vähendada oma jalajälge</p>

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

<p>Süsiniku jalajälje vähendamine</p>	<p>toimib kvantitatiivse mõõdikuna, mis mõõdab inimtegevuse otsest ja kaudset mõju kliimale, eelkõige kasvuhoonegaaside emissiooni kaudu. Ettevõtete jaoks hõlmab süsiniku jalajälg kolme peamist mõjuvaldkonda: otsesed heitkogused, ostetud energia tarbimisest tulenevad kaudsed heitkogused ja muud tarneahelas esinevad kaudsed heitkogused.</p>	<p>2023 a. mõjuala 1 & 2 süsiniku jalajälg 2044,3 t CO₂-ekv. Saavutada mõjuala 1 ja 2 süsinikuneutraalsus aastaks 2030</p>	<p>Ettevõtte liigub hübriidenergiafirm ana aktiivselt süsiniku jalajälje vähendamise suunas</p>	<p>Saavutada süsinikuneutraalsus kõigis mõjualades aastaks 2040, süsiniku jalajälg 14144 t CO₂ ekv</p>	<p>Kõik, mis me teeme, peab aitama vähendada meie süsinikujalajälge. See on strateegiliselt oluline</p>	<p>Kliimamõjude vähendamiseks on ettevõtte koostanud üleminekukava, millega seatakse ambitsioonikad eesmärgid süsiniku jalajälje vähendamiseks. Reoveepuhastusprotsessi reaalajas optimeerimine, mis aitaks vähendada kasvuhoonegaaside heidet kuni 10%. Süsiniku jalajälg 62 855 t CO₂ ekv.</p>	<p>Töötajad peaksid teadvustama oma jalajälge nii äritasandil kui töötaja rollist välja minnes</p>
<p>Toodete/teenuste keskkonnamõju vähendamine</p>	<p>eesmärk on minimeerida negatiivseid mõjusid, mis kaasnevad toote või teenuse kogu elutsükliga – alates toorainete hankimisest kuni tarbimise, taaskasutamise või kõrvaldamiseni. Selle eesmärgi elluviimiseks on erinevaid võimalusi, näiteks kasutada ökoloogiliselt disainitud pakendamist, keskkonnasõbralikumaid tootevalikuid, teenuste digitaliseerimist, ressursitõhususe suurendamist, ohtlike ainete kasutamise vähendamist jms.</p>	<p>Rohesärts - roheline elektri pakett</p>	<p>Keskkonnamõju hindamine ja vähendamine on ettevõtte äritegevuse lahutamatu osa, eriti fossiilsetest kütustest väljumisel</p>	<p>Üleminek taaskasutatavale pakendile, taaskasutusmaterjalist taara, disainida pakendid nii, et toetaksid taaskasutust</p>	<p>Me jälgime iga toote keskkonnamõju hoolikalt ning püüame seda pidevalt vähendada</p>	<p>Ohtlike kemikaalide seire, et tuvastada aegsasti võimalikud lekked</p>	<p>Tulevikku vaatamine ja vastutustundlikkus, sealhulgas ka meie teenuste keskkonnamõju vähendamine, on meie väärtuste alus</p>

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

Jäätmete vähendamine	hõlmab tegevusi, mille eesmärk on minimeerida tootmist, pakendeid või toidujäätmeid selliste strateegiatega nagu ennetamine, ringlussevõtt, annetamine ja kõrvalsaaduste väärtustamine.	Korduvkasutatavate joogitopside kasutamise premeerimine	Pakendijäätmete vähendamine ja korduvkasutamine on meil tugevalt fookuses	Panustatakse oluliselt, et vähendada toidukaupade kadu ladudes ja kauplustes, parim enne kasutusaja ületavate toodete odavalt müümine ja annetamine, toidukaupade kao määr 1,57%	Näiteks toidukao vähendamine on seotud töötajate boonussüsteemiga	Kompostitud reoveesette kasutamine põllul ja haljastuses	Tegeleme aktiivselt prügi sorteerimise ja jäätmete vähendamise koolitustega
Kohaliku tooraine kasutamine	aitab vähendada tarneahelate pikkust ja transpordist tulenevaid kasvuhoonegaaside heitkoguseid ning toetada piirkondlikult nii majandust kui ka kogukondi. Samas sõltub kohaliku tooraine kasutamise rakendatavus suuresti ettevõtte tegevusvaldkonnast ning tarnitavate sisendite iseloomust.	Teemat ei kajastata	Kui võimalik, eelistame alati kohalikku toorainet ja kohalikke partnereid	Edendada kohaliku toodete valikut	Eelistame kohalikku päritolu tooteid ja tarnijaid, see on osa meie strateegiast	Teemat ei kajastata	Meie tegevus toimub valdavalt kohalikul tasandil ning püüame võimalikult palju kasutada kohalikku ressursi.
Sotsiaalsed näitajad							

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

<p>Töötervishoid ja -ohutus</p>	<p>näitab ettevõtte suutlikkust tagada oma töötajatele turvaline, tervist toetav ja motiveeriv töökeskkond, ennetades tööõnnetusi, vähendades töölt puudumisi, tõstes töötajate rahulolu ning hoides ja tugevdades töövõimet. Tugev töötervishoiusüsteem toetab nii töötajate heaolu kui ka ettevõtte üldist tulemuslikkust ning sotsiaalset usaldusväarsust.</p>		<p>Töötajate ohutus ja tervis on absoluutselt prioriteetsed ja nende tagamiseks meil on ranged reeglid</p>	<p>Fookus tervisele: tervislik toit, füüsiline liikumine ja töötajate vaimne tervis</p>	<p>Meie ettevõtte väärtused toetavad selgelt töötajate tervist ja ohutust ning jälgime neid pidevalt</p>	<p>Töötajate tervis ja ohutus on ettevõtte prioriteet. Tööõnnetuste arv eesmärk 0; 1 raporteeritud juhtum 2023 aastal. Ettevõtte enda poolt läbiviidavad korrapärased tööohutuskontrollid ja töökeskkonnaalased koolitused.</p>	<p>Meie töötajate ohutus ja tervis on võtmetähtsusega ning seda valdkonda jälgitakse pidevalt</p>
<p>Töötajate vabatahtliku tegevuse soodustamine</p>	<p>kajastab ettevõtte panust ühiskondlikku heaolu, toetades töötajate osalemist kogukonnapõhistes algatustes väljaspool otseseid tööülesandeid, peegeldades väärtuspõhist juhtimist ning vastutustundlikku suhtumist sotsiaalsesse keskkonda.</p>	<p>Teemat ei kajastata</p>	<p>Me julgustame töötajaid aktiivselt osalema erinevates kogukonna- ja vabatahtlikes projektides</p>	<p>Teemat ei kajastata</p>	<p>Me toetame töötajate vabatahtlikku osalemist, see on osa meie ettevõtlikkusest ja pühendumusest kogukonnale</p>	<p>Teemat ei kajastata</p>	<p>Meil on töörühmad ja vabatahtlikud tegevused, mis toetavad töötajate kaasatust ja vabatahtlikku panust</p>

<p>Võrdõiguslikkus</p>	<p>näitab organisatsiooni suutlikkust tagada kõikidele töötajatele võrdsed võimalused sõltumata nende soost, vanusest, rahvusest, seksuaalsest sättumusest, puude olemasolust või muudest isikuomadustest. Võrdse kohtlemise põhimõtte järgimine loob eeldused mitmekesise ja kaasava töökeskkonna kujunemiseks ning suurendab töötajate rahulolu, organisatsioonikultuuri tugevust ja sotsiaalset õiglust. Ettevõtte, mis rakendavad aktiivselt võrdõiguslikkuse põhimõtteid, näitavad oma väärtuspõhist juhtimist ja pikaajalist sotsiaalset vastutust.</p>	<p>Teemat ei kajastata</p>	<p>Võrdõiguslikkus on meil loomulik osa organisatsioonikultuuris</p>	<p>Kaasav ja erinevusi toetav töökultuur, märgatakse ja kasutatakse inimeste individuaalseid erinevusi, austatakse igäühe võrdsed õigusi luuakse võimalused osaleda võrdsetel võimalustel, toetatakse LGBTQ õigusi</p>	<p>Organisatsioonikultuur on avatud ja koostööine, võrdõiguslikkus on meie põhiväärtus</p>	<p>Ettevõttes töötab eri vanuses ja mitmest rahvusest töötajaid, kes teevad erineva iseloomuga töid. Töötajatele pakutakse arenguprogramme ja karjääri toetavaid koolitusi. Ettevõtte ärieetika üks põhireegel on, et austatakse iga üksikisiku inimõigusi ega diskrimineerita inimesi nende rassi, nahavärvi, usutunnistuse, soo, vanuse, sotsiaalse staatuse, perekondliku päritolu, füüsilise või vaimse puude või seksuaalse sättumuse aluse. Ettevõtte järgib võrdse kohtlemise põhimõtet. 0 diskrimineerimisejuhtumit</p>	<p>Meie väärtuste hulka kuulub hoolivus, mis hõlmab ka võrdõiguslikkust ja austust kõigi vastu</p>
------------------------	---	----------------------------	--	--	--	---	--

<p>Inimväärikus</p>	<p>on sotsiaalse jätkusuutlikkuse alusväärtus, mis väljendub töötajate lugupidavas kohtlemises, nende õiguste kaitsmises ja nende loomupärase väärtuse edendamises, hõlmates õiglast tasu, töö- ja eraelu tasakaalustatust, panuse tunnustamist, töökindlust, isikliku kasvu võimalusi ning põhivajadusi rahuldavaid ja arengupotentsiaali soodustavaid töötingimusi. Inimväärikuse kaitsmine töökohal ületab eetilise vastutuse; see suurendab ka töötajate motivatsiooni, lojaalsust ja usaldust ettevõtte vastu.</p>	<p>Ettevõtte väärtustab enesetäiendamist ja elukestvat arengut</p>	<p>Inimeste väärtustamine ja lugupidamine on üks meie keskseid põhimõtteid</p>	<p>Austatakse inimõigusi ja pööratakse tähelepanu, et pakutavad tooted oleksid toodetud inimõigusi järgides</p>	<p>Meie organisatsiooni põhiväärtused rõhutavad pühendumust ja inimväärikust</p>	<p>Ettevõtte pakub stabiilset töökohta suurele hulgale inimestele ja tagab õiglase töötasu. Töö- ja pereelu ühitamisele pööratakse tähelepanu. Väärtustamine ja tunnustamine - pühendunud töötaja on suurim vara</p>	<p>Väärtustame töötajate inimväärikust, see on oluline osa meie sisekultuurist.</p>
---------------------	---	--	--	---	--	--	---

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

<p>Tööjookasutus ja inimväärne töö</p>	<p>näitab ettevõttesiseste töösuhete stabiilsust, õiglust ja motivatsiooni, hõlmates selliseid mõõdikuid nagu tööjõu voolavus, rahulolu ja pühendumuse tase, arenguvõimaluste olemasolu, tasustamise läbipaistvus ja juhtimiskultuuri üldine kvaliteet. "Korralik töö" eeldab, et töötajad kogevad turvalist, hästi tasustatud ja rahuldust pakkuvat töökeskkonda, kus nad tunnevad end väärtustatuna ja kaasatuna. Tõhus tööjõu kasutamise praktika on organisatsiooni pikaajalise tugevuse ja usaldusväarsuse aluseks.</p>	<p>Töötajate rahuloluuringus soovijatate määr 92%, koolitatute määr 63%, tööjõu voolavus 32%, õiglane töötasu, mille väljaselgitamiseks tehakse Palgainfo andmete ja ettevõtte kõigi ametite töötasude iga-aastane võrdlus</p>	<p>Me tagame alati, et töötajatel oleksid head töötingimused ja inimväärsed tööaja</p>	<p>Ettevõtte pakub töötajatele arenguvõimalusi ning stabiilset töösuhet. Tööjõu voolavus 43%. Igaastane töötajate rahulolu uuring, kus ilmnes, et töötajad peavad jätkuvalt ettevõtte tugevuseks head juhtimiskultuuri</p>	<p>Kõigi töötajate heaolu ja töötingimused on meie jaoks väga olulised.</p>	<p>Töötajate rahuloluuringus töötajate pühendumise tase >69 punkti; osakondade vaheline koostöö >4,7 palli 6st; tööjõu voolavus 19,8%; 112 tööohutuskontrolli ja töökeskkonnaalased koolitused</p>	<p>Meie eesmärk on alati pakkuda töötajatele inimväärsed töötingimusi ja ausaid töötasusid</p>
--	--	--	--	--	---	--	--

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

<p>Panustamine kogukonna kasvu/arengusse</p>	<p>väljendub aktiivses osalemises kohalikes algatustes, partnerluses kogukonna liikmetega, avaliku hüve toetamises, haridus- ja kultuuritegevuse edendamises ning vabatahtlikus töös osalemises. Organisatsioonid, mis tegelevad kogukonna arendamisega, suurendavad oma sotsiaalset kapitali, suurendavad usaldust ja arendavad suhteid ümbritseva elanikkonnaga. Tõhusat panust kogukonda vaadeldakse kui strateegilist investeringut stabiilse ja vastutustundliku majanduskeskkonna loomisse.</p>	<p>Mitmete kohalike haridus-, kultuuri- spordi- ja heategevusprojektide toetamine</p>	<p>Ettevõtte toetab väga aktiivselt erinevaid kogukonnaalgatusi ja projekte üle Eesti.</p>	<p>Tegeletakse kogukondade arendamise ja koostööga. Jooksuürituste toetamine, tervisereeded Mustamäe riigigümnaasiumis, Toidupanga suurim päästetud toidu allikas</p>	<p>Meie tegevus on selgelt seotud panusega kogukonna arengusse</p>	<p>Koostöös Tallinna linnaga rajatud avalikud joogiveekraanid, kust on võimalik tasuta täita joogiveepudel või kustutada lemmiklooma janu. Sponsorlusstrateegia. Kogukonnasündmuste toetamine, nt Tallinna merepäevad, Uue-Maailma tänavafestival, Laulu- ja Tantsupidu jms</p>	<p>Koostöö koolide ja kogukonnaga on oluline osa meie strateegiast, eriti järelkasvu tagamiseks</p>
--	---	---	--	---	--	---	---

<p>Kogukonna kaasamine</p>	<p>peegeldab ettevõtte suhtluse ulatust ja olulisust kogukondadega, kuhu ta kuulub või mida mõjutab. Kaasamine hõlmab põhimõtteliselt dialoogi, haridusalgatusi, vabatahtlike jõupingutusi ja partnerlussuhteid, mis annavad kohalikele inimestele võimaluse avaldada oma arvamust, osaleda tegevustes või aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Tugev kogukonna kaasatus suurendab usaldust ja sotsiaalset ühtekuuluvust, suurendades ettevõtte arusaamist oma sotsiaalsest mõjust.</p>	<p>Klientide kaasamine - kogukonnaprogrammi raames puude istutamine</p>	<p>Meie jaoks on oluline avatud dialoog ja kogukonna kaasamine otsustusprotsesside sse</p>	<p>Jooksuürituste toetamine, inimeste innustamine aktiivselt liikuma ja tervislikke eluviise järgima</p>	<p>Kogukonna kaasamine on meie ettevõtte strateegiline eesmärk</p>	<p>Elanike keskkonnateadlikkuse tõstmine.</p>	<p>Kogukonnaga koostöö ja nende kaasamine on üks meie väärtustest, mida me järjepidevalt järgime</p>
<p>Juhtimislikud näitajad</p>							

<p>Eetikakoodeksi olemasolu</p>	<p>näitab ettevõtte suutlikkust määratleda ja edendada ausa, vastutustundliku ja läbipaistva käitumise põhimõtteid nii oma töötajate kui ka koostööpartnerite seas. Tugev eetikaraamistik aitab juhtida väärtuspõhist käitumist, vähendada eetilisi riske, tagada usaldus ärisuhetes ning kujundada vastutustundlikku organisatsioonikultuuri. Eetikakoodeks on tööriist, mis peab olema juurutatud igapäevasesse praktikasse, koolitusse ja juhtimisse.</p>	<p>Käitumiskoodeks, Teeninduse ja käitumise hea tava juhised</p>	<p>Me oleme välja töötanud kaasavalt oma käitumiskoodeksi, mis ütleb ära, kuidas meie käitume</p>	<p>Ärietika poliitika, mis kohandub lisaks töötajatele ka tarnijatele, online ja klassiruumi treeningud</p>	<p>Meil on olnud eetiliste põhimõtete järgimise kohustuse lisa kõikidele hankijatele juba 10 aastat</p>	<p>Ärietikakoodeks, kus on sätestatud ärikäitumise ja -eetika normid ettevõtte juhtidele ja töötajatele. Kord aastas koolitus kõigile töötajatele</p>	<p>Olen professionaalne, tegutsen eetiliselt ja nii edasi. Need laused on väärtustele juurde lisatud</p>
---------------------------------	--	--	---	---	---	---	--

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

<p>Väärtuspõhine juhtimine</p>	<p>väljendab organisatsiooni võimet ja tahet juhinduda otsuste tegemisel mitte üksnes tulemusnäitajatest, vaid ka eetilistest, kultuurilistest ja sotsiaalsetest väärtustest. See eeldab, et juhtimine on kooskõlas organisatsiooni deklaratiivsete väärtustega, toetab usaldust ja töötajate sisemist motivatsiooni ning loob aluse vastutustundlikule ettevõtlusele. Väärtuspõhine juhtimine hõlmab läbipaistvust, kaasamist, eetilist juhtimist ja töötajate isiklikku vastutust väärtuste järgimisel.</p>	<p>Töötajate värbamisel ja juhtimisel lähtume ettevõtte väärtustest. Kaasame iga tasandi töötajad juba väärtuste väljatöötamisse, sest ainult nii hakkavad need elama</p>	<p>Väärtused mitte ainult ei toeta jätkusuutlikkuse teemasid, vaid kogu meie elu juhivadki need väärtused</p>	<p>Iga töötaja vastutab, et ta järgib grupi poliitikaid ja juhendeid ja aitab edendada head töökultuuri ja eetilisi väärtusi</p>	<p>Ettevõtte väärtused – pühendumine, ettevõtlikkus ja lihtsus – toetavad otseselt vastutustundlikku ettevõtlust</p>	<p>Hea ühingujuhtimise tava, läbipaistvus, jätkusuutlikkus, sisekontroll ning riskijuhtimine aitavad luua ja hoida huvigruppide usaldust ning selles peitud ettevõtte edukuse võti</p>	<p>Väärtused kindlasti toetavad jätkusuutlikkuse protsessi rakendamist ja me tegeleme sellega aktiivselt</p>
--------------------------------	---	---	---	--	--	--	--

<p>Korruptsioonivastased tegevused</p>	<p>peegeldavad organisatsiooni pühendumust läbipaistvusele, eetilisele äripraktikale ja seaduskuulekusele, kaitstes ettevõtte usaldusväarsust, maandades äririske ja tugevdades sidet sidusrühmadega. Selliste algatuste põhinäitajad hõlmavad selgesõnaliste tegevusjuhendite kehtestamist, ennetusmeetmeid, nagu koolitusprogrammid, seiresüsteemid ja huvide konfliktide haldamist, samuti juurdepääsetavaid mehhanisme kaebustest ja rikkumistest teatamiseks. Madal tolerantsus korruptsiooni suhtes on sageli korrelatsioonis kindlate eetiliste standardite ja hästi toimiva sisekultuuriga.</p>	<p>0 korruptsioonijuhtumit ja mittevastavust regulatsioonidele (sh sotsiaal-, majandus- ja looduskeskkonnas)</p>	<p>Meie valdkond on nii reguleeritud, et me mitte mingil juhul ei taha minna vastuollu. Majandusaasta aruandes on alati kajastatud võimalikud rikkumised või vastuolud</p>	<p>Ei aktsepteerita korruptsiooni, altkäemakse ega muid ebaeetilisi äritegemise viise ning on rakendatud tegevused selle ära hoidmiseks, vilepuhumisteenust pakub kolmasosapool</p>	<p>Kõik lapstööjõudu puudutavad ja loomade heaolu tagavad klauslid on hankijate jätkusuutlikkuse lisas juba aastaid olemas, ilma milleta koostööd ei tehta</p>	<p>0 väärkäitumise juhtumit; töötajad ja juhid on kohustatud vältima huvide konfliktoma isiklike ja ettevõtte eesmärkide vahel. Väärkäitumise märkamisel on kohustus sellest koheselt teavitada ning seda käsitletakse ja sellele reageeritakse</p>	<p>Tegutsen eetiliselt – see on üks meie väärtustest ja juhistest, mis aitavad vältida rikkumisi ja tagavad korruptsioonivastast tegevust</p>
--	---	--	--	---	--	---	---

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE ROLL JÄTKUSUUTLIKKUSE ...

<p>Juhtimisstruktuuri läbipaistvus</p>	<p>peegeldab ettevõtte avatust ja vastutust oma juhtimissüsteemi ülesehituse, otsustusprotsesside ja juhtorganite koosseisu osas, tugevndades nii huvigruppide usaldust jaaidates ennetada huvide. Tugev juhtimisstruktuuri läbipaistvus tähendab, et ettevõtte juhtimisüksuste (nt juhatus, nõukogu, komiteed, audit ja riskijuhtimine) koosseis, rollid, vastutusvaldkonnad ning tasustamis põhimõtted on selgelt dokumenteeritud ja avalikult kättesaadavad.</p>	<p>Avaldatud on ainult juhatuse ja nõukogu liikmete nimed ja pildid</p>	<p>Meil on juhid lähedal ja otsuseid saab teha väga kiiresti, aga kõik otsused on väga kaalutletud ja läbipaistvad</p>	<p>Selgitatud on aktsionäride üldkoosoleku, audiitorite, nõukogu, auditi -, tasustamise-, investeerimise - ja jätkusuutlikkuse komitee, riski ja sisekontrolli üksuse ja siseauditi ning juhatuse koosseise ja vastutusvaldkondi</p>	<p>Meil on süsteemne ja selge raporteerimissüsteem (jätkusuutlikkuse raporteerimine), mis annab võimaluse hinnata riske ja protsesse läbipaistvalt.</p>	<p>Jätkusuutlikkuse valdkondades selgelt väljatoodud ametikohtade vastutusvaldkonnad. Põhjalikult selgitatud aktsionäride üldkoosoleku, nõukogu, auditikomitee, ametisse nimetamise ja tasustamise komitee, äriühingujuhtimise komitee ja juhatuse koosseise ja vastutusvaldkondi. Iga juhatuse liikme tasu ja hüved avaldatakse hea ühingujuhtimise tava aruandes.</p>	<p>Meil oli oma töötuba, kus tippjuhtkonnas arutlesime äristrateegia üle, mis sisaldas selgelt ka omanike ootusi</p>
--	---	---	--	--	---	---	--

<p>Tippjuhtkonna sooline mitmekesisus</p>	<p>peegeldab organisatsiooni pühendumust võrdsete võimaluste edendamisele juhtimistasandil. Tippjuhtkond, mida iseloomustab mitmekesisus, annab oma panuse erinevate kogemuste, vaatenurkade ja juhtimisstiilidega, mis on olulised strateegilise paindlikkuse suurendamiseks ja sotsiaalse usaldusväärse tugevdamiseks. Soolise tasakaalu saavutamine juhatuses või nõukogus on ülioluline mitte ainult võrdõiguslikkuse edendamiseks, vaid ka organisatsiooni tugevdamiseks, võimaldades sellel paremini peegeldada oma tööjõudu ja laiemat ühiskondlikku konteksti.</p>	<p>Naiste osakaal tippjuhtkonnas 0%</p>	<p>Segatiimid on efektiivsemad ja paremad. Minu kogemus ütleb, et naiste olemasolu juhatuse ja nõukogu tasemel annab juurde kvaliteeti, aga noh..., hetkel on nagu on. Jätkusuutlikkuse võtmes on partnerid tähendanud aruandes seda puudust. Juhtkonnas hetkel vajadust muutusteks ei nähta, kuid siiski seda teadmist tilgutatakse</p>	<p>Naiste osakaal tippjuhtkonnas 38%</p>	<p>Organisatsioonikul tuur on avatud ja koostöine, mis kindlasti toetab võrdõiguslikkust ja mitmekesisust ka juhtkonnas</p>	<p>Ettevõtte jaoks on oluline sooline tasakaal juhatuse ja nõukogu tasandil. Võrdsed võimalused ja mitmekesisus juhatuse ja nõukogu liikmete vahel, kus kedagi ei diskrimineerita. Naiste osakaal tippjuhtkonnas 45%</p>	<p>Me jälgime juhtkonna mitmekesisust ja pöörame tähelepanu sellele, et kõikidel tasanditel oleks esindatud erinevad grupid ja vaated</p>
---	--	---	--	--	---	--	---

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Aigo Allmäe ja Kristiina Tohver,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Organisatsiooni väärtuste roll jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamisel Eesti ettevõtete näitel“, mille juhendaja on Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele;
4. kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Aigo Allmäe

18.05.2025

Kristiina Tohver

18.05.2025